

# FORUM Supervision

## **Abschied von der reinen Lehre – längst schon Praxis?**

Matthias Schubert

Friedhild Mory

Käthe Kruse

Bernhard Steur

Annemarie Bauer

Brigitte Becker

Barbara Donauer

Ruth Belzner

Monika Möller

Michael Stiels-Glenn

**Herausgeber:**

Katharina Gröning, Jürgen Kreft und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

**Wissenschaftlicher Beirat:**

Dr. Max Bartel (Berlin) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) –  
Prof. Dr. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Dr. Wolfgang Schmidbauer  
(München) – Prof. Dr. August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) –  
Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

**Redaktionsanschrift:**

Dr. Jürgen Kreft (geschäftsführender Redakteur)  
Meppener Str. 22, 48155 Münster  
Telefon: 02 51/66 55 64, Telefax: 02 51/6 74 39 58  
JuergenKreft@t-online.de

**Redaktion:**

Maija Becker-Kontio (Moers) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Elke Grunewald  
(Ingelheim) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) –  
Gertrud Siller (Bünde) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

**Verantwortliche Redakteure für Heft 35:**

Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg  
Peter Musall, Burgstraße 16, 63571 Gelnhausen

**Erscheinungsweise und Bezug:**

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).  
Einzelheft: 14,00 € inkl. MwSt. und Versandkosten  
Jahresabonnement: 22,00 € (2 Hefte) inkl. MwSt. und Versandkosten  
Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des  
laufenden Jahres gekündigt wird. Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden,  
bitten wir dringend darum, dem Verlag bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse  
mitzuteilen.

**Verlag und Bestellungen:**

Fachhochschulverlag  
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN  
Kleiststraße 10, Gebäude 1, 60318 Frankfurt  
Telefon: 0 69/15 33-28 20, Telefax: 0 69/15 33-28 40  
E-Mail: [bestellung@fhverlag.de](mailto:bestellung@fhverlag.de)  
<http://www.fhverlag.de>

Satz: Format-Absatz-Zeichen, 65527 Niedernhausen  
Druck: Elektra Reprografischer Betrieb GmbH, Frankfurter Straße 24,  
D-65527 Niedernhausen

© 2010 **Fachhochschulverlag**

DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

**Inhalt**

*Vorwort*

Abschied von der reinen Lehre – längst schon Praxis?! 2

*Matthias Schubert*

Viele Wege führen nach Rom – manche auch daran vorbei 5

*Friedhild Mory*

Wie Reisen in ein anderes Land: Supervision im Osten der Republik 21

*Käthe Kruse*

Selbstreflexion einer Supervisorin im Dienste der Schulverwaltung 34

*Bernhard Steur*

Chancenlos im Schatten der Macht?  
Blockierter Informationsfluss und seine Folgen als Thema für  
Supervision und Organisationsberatung? 44

*Annemarie Bauer und Brigitte Becker*

Solitäre in Organisationen – ein Paradoxon?  
Supervision an Hochschulen und Universitätsinstituten 65

*Barbara Donauer*

Riskante Freiheiten – Supervision und Beratung in der Finanzdienstleistung 79

*Ruth Belzner*

Die Supervision ehrenamtlich Mitarbeitender in der Telefonseelsorge 87

**Rückblick auf die FIS-Tage**

*Monika Möller*

Ist Supervisor/in ein Beruf? – Antwort auf Gerd Leuschner 100

*Michael Stiels-Glenn*

Einige Anmerkungen zu geläufigen Begriffen in der Supervision 108

*Randbemerkungen: Aggressionen*

117

Rezensionen

119

Veranstaltungshinweise

123

AutorInnen

125

Vorschau

127

## Vorwort

### Abschied von der reinen Lehre – längst schon Praxis?!

Supervisionspraxis erfordert offensichtlich immer wieder (neu) eine Veränderung oder Erweiterung des „gelernten“ Weges und der in der Ausbildung erworbenen „reinen Lehre“. Das gilt sowohl für das Setting als auch für Interventionen, sowohl für die Diagnostik als auch für die Fragen des Designs von Supervisionsprozessen. Die Beiträge dieses Heftes – aus unterschiedlichen Praxisfeldern – geben Anteil an der Entwicklung/Erweiterung gelernter Konzepte. Dabei geht es um einen auch sehr persönlichen Einblick in die Konstruktion und Praktizierung von mehrheitlich integrativen Konzepten – hinsichtlich ihrer Begründung als auch der Erfahrung damit.

Woran liegt das? Stimmen die Konzepte nicht (weil für Felder sozialer Arbeit entwickelt)? Reichen die zu Grunde gelegten Verstehenskonzepte nicht? Oder haben sich die Erwartungen und Anforderungen an Supervision verändert? Wohl war auch zurückliegend immer eine Focus-Veränderung zu registrieren: Erst dominierte die Einzelsupervision, dann Gruppen- und Teamsupervision und dann immer mehr der Bezug zur Organisation. Und um am Markt als freie/r Supervisor/in zu bestehen, wurde es notwendig, auch das Angebotsspektrum zu erweitern: Der Supervisor als Coach, als Mediator, als Organisationsberater und als der externe Manager komplexer Prozesse. Und auch dies ist kennzeichnend für den Markt: So viele Supervisoren – so viele Konzepte.

Ist Supervision deshalb beliebig geworden, weil sie determiniert wird von den individuellen Kompetenzen und/oder Präferenzen? Ja und nein. Ja, weil auch Supervision zur Ware geworden ist, die sich am Markt immer wieder behaupten muss. Und nein, weil sich eben in den Entwicklungen und Veränderungen von Konzepten und von Praxis die Fähigkeit von Supervisoren erweist, Situationen beruflichen Handelns im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen und Vorgaben zu erkennen, zu analysieren und durch den „fremden Blick“ auch zu verändern. Supervision, die gelingen soll, braucht – zumal im Kontext von großen sozialen und bildungsbeauftragten Organisationen – die Unabhängigkeit des Supervisors und seine Kreativität, die es den Supervisanden innerhalb der Supervision ermöglicht, neues Denken und Handeln zu erfahren und auszuprobieren.

Die Beiträge dieses Heftes sind weder einmalig noch allgemein gültig. Doch aus der Mischung von Darstellung und persönlicher Reflektion ergeben sich wichtige Hinweise und Anfragen an das Selbstverständnis (oder besser: die Selbstverständnisse) von Supervisoren. Supervision hat ihren Gegenstand (berufliches Handeln in einem konkreten Arbeitsfeld) und ihr Ziele (Unterstützung und Förderung eigener Reflektion der Supervisanden und die Entwicklung von Alternativen), doch: Weil sich in der globalisierten Arbeitswelt und in den lokalen Arbeitsfeldern in den letzten 25-20 Jahren massive Veränderungen ergeben haben – am ehesten wohl zu begrei-

fen als Wirkung zunehmender Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit –, ist die Weiterentwicklung von Konzepten und die (selbst-) kritische Überprüfung der Wirksamkeit supervisorischer Methoden nicht nur unumgänglich, sondern – so paradox das klingen mag – ein Qualitätsmerkmal von Supervision.

Die Beispiele in diesem Heft lassen sich vielfältig vermehren. Sie geben Auskunft über die notwendige Anpassungsfähigkeit von Supervision angesichts eingetretener Veränderungen und unter Bedingungen, die es so zuvor nicht gab. Deshalb sind die Beispiele auch Indizien für zunehmende Verschärfungen in der Arbeitswelt und für unmenschliche Anforderungen an die abhängig Arbeitenden. Das gilt für die traditionellen Bereiche sozialer, pädagogischer und wissenschaftlicher Arbeit ebenso wie für Dienstleistungsunternehmen und Banken. Und hier muss Supervision ihren Platz finden/behaupten: indem sie hilft – trotz notwendiger Veränderungen und Konkurrenzdruck – die Menschlichkeit betrieblicher/beruflicher Arbeit zu sichern; durch neue Blickwinkel, durch Entschleunigung und durch eine Kultur der Wertschätzung.

Obwohl die Zusammenführung der so unterschiedlichen Beiträge dieses Heftes eher zufällig zu nennen ist, lassen sie ahnen, was Gegenstand und Auftrag von Supervisionsforschung sein kann/sein muss. Abschied von der „reinen Lehre“ – das ist Praxis und lebendiges Kennzeichen von Supervision.

Im ersten Beitrag hinterfragt **Matthias Schubert** die strengen Vorgaben der „reinen Lehre“ und plädiert für einen reflektierten Theoriegebrauch, der begründete Veränderungen ermöglicht und im Einzelfall den Sinn einer Regel immer wieder neu erweist. Wie notwendig dies unter bestimmten Umständen sein kann, diskutiert **Friedhild Mory** am Beispiel von Supervisionsprozessen im Osten der Bundesrepublik. Für „West“-Supervisoren ist dies immer noch wie eine Reise in ein anderes Land, und man muss sich auf die Eigendynamik dieser Prozesse sensibel und neugierig einlassen.

Einen anderen Einstieg in die Thematik wählt **Käthe Kruse**, indem sie ihr verändertes Verhältnis zur Beratung im Kontext ihres beruflichen Entwicklungsweges reflektiert. Dieser Weg führte sie von der jugendpolitischen Referentin zur Leiterin einer großen Bildungsstätte, von der internen Supervisorin in der Schulleitungsförderung zur Leitungsposition in der Schulverwaltung. Anschaulich beschreibt sie, wie Praxiserfahrungen und Veränderungen in den Arbeitsfeldern neue Bedarfe nach Kompetenzerweiterung wecken, Interesse an neuen Theoriefeldern entsteht und in die Gestaltung der Arbeit zurückfließt.

Die folgenden Beiträge beleuchten den „Abschied von der reinen Lehre“ vor dem Hintergrund unterschiedlicher Felder. **Bernhard Steur** sucht Spuren und Wirkungen von – offizieller und informeller – Macht auf Beratungsprozesse im Rahmen einer großen Verwaltung. **Annemarie Bauer** und **Brigitte Becker** widmen sich den Hochschulen und Universitäten und ihren veränderten Themen und Nöten. In den Blick geraten so der Wettbewerb, der unter den Organisationen Einzug

gehalten hat, die Ökonomisierung, die Rahmen setzt und Inhalte strukturiert, das Label „Exzellenz“, das Stolz und Beschämung produziert, und die neu geborene Eliteidee. **Barbara Donauer** versucht eine vorsichtige Annäherung an das Innenleben von Banken angesichts der Finanzkrise und entwickelt Supervision für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als einen Reflexionsraum, der Entschleunigung und manchmal auch Ermutigung für neue eigene Wege eröffnet. **Ruth Belzner** schließlich richtet ihren Blick auf die Telefonseelsorge und diskutiert Auswirkungen auf die Konzeption und Praxis der Supervision. In den Mittelpunkt rückt dabei der Umstand, dass in den jeweils eigenständigen Dienststellen wenige Hauptamtliche mit einer großen Gruppe Ehrenamtlicher zusammenarbeiten.

Zwei weitere Beiträge, die wir noch geplant hatten, mussten leider verschoben werden: Wir werden die Ausführungen von Heidrun Stenzel zur „Loyalität in Turbulenzen“ und von Annemarie Bauer/Susanne Pfeifer-Voigt zu „Supervisorische Reflektionen über Paarbeziehungen in Teams“ bald möglichst nachholen.

Außerhalb des Themenschwerpunkts greifen wir ein letztes Mal auf die FIS-Tage im Herbst 2008 zurück. **Monika Möller** antwortet in einem (offenen) Brief auf den Vortrag von Gerhard Leuschner „Ist Supervisor/in ein Beruf?“, den wir in unserem letzten Heft dokumentiert haben. **Michael Stiels-Glenn** geht noch einmal der Bedeutung wichtiger Begriffe nach, die in der Diskussion auf der Tagung eine Rolle gespielt haben: „Mehrperspektivität“, „Verhandeln“ und „Kompromiss“.

*Peter Musall und Dr. Annemarie Bauer*

*Matthias Schubert*

## Viele Wege führen nach Rom – manche auch daran vorbei

**Zusammenfassung:** Eher suchend als wissend hinterfragt der Autor die strengen Vorgaben mancher reinen Lehre. Er bietet dazu eine Verschränkung von Überzeichnungen, Beispielen aus seiner Praxis, Analogien und Theorie-Häppchen an. Letztlich wird daraus ein Plädoyer für eine reflektierte Theoriegeleitetheit, die im Einzelfall den Sinn einer Regel immer wieder neu erweisen muss oder eine veränderte Dynamik begründet zulässt.

Bei der Erklärung der Überschrift geht es schon los. Wie schön eindeutig schien doch der erste Teil, den man ja umgangssprachlich kennt. Da sollte doch jeder das Gleiche verstehen. Das wäre doch rein und klar für alle. Doch als Autor mag man auch eine solche Quelle absichern, und als Supervisorinnen und Supervisoren ist es uns hoffentlich gemein, den Dingen auf den Grund zu gehen. Man lernt also bei der Recherche, dass es wahrscheinlich eigentlich geheißen hat „Alle Wege führen nach Rom“ oder noch etwas weiter gegraben sogar „Alle Wege führen nach Athen“, denn Julian Apostata, von 360 bis 363 römischer Kaiser, wird wie folgt zitiert: „Es dürfe nicht Wunder nehmen, dass wir zu der, gleich der Wahrheit, einer und einzigen Philosophie auf den verschiedensten Wegen gelangen. Denn auch wenn Einer nach Athen reisen wolle, so könne er dahin segeln oder gehen und zwar könne er als Wanderer die Heerstrassen benutzen oder die Fußsteige und Richtwege und als Schiffer könne er die Küsten entlang fahren oder wie Nestor das Meer durchschneiden.“ Es heißt das Sprichwort sei daraus abgeleitet (Büchmann 1889). Nun wollte ich gleich zu Beginn ja eigentlich nur verdeutlichen, dass es mit meiner Erfahrung als Supervisor weit weniger von Bedeutung ist, nach welcher Regel, Schule oder Lehre Supervision betrieben wird, sondern vielmehr wer dies mit welchem Ziel auf seinem Weg tut. Wäre das nun auch schon wieder eine Lehre oder gar das Gegenteil, nämlich eine Personalisierung abseits von Theorie und deren Umsetzung? Vom Gefühl her bewege ich mich mit meiner Botschaft gleichermaßen im Dissens mit den Radikal-Bewahrem wie den Mainstream-Erneuerern. Noch dazu bekommt diese scheinbar einsame Position regelmäßig Gesellschaft durch praktizierende Kolleginnen und Kollegen und durch die beobachtbare und beschriebene Praxis der Supervisorengemeinde. Am meisten erlebe ich den Druck, sich auf eine Lehre zu beziehen und es richtig zu machen bei meinen Lehrsupervisorinnen und -supervisoranden.

Frau H. kommt in die erste Sitzung der neu beginnenden Lehrsupervision. Sie hat schriftlich vorbereitet, wie Sie ihre erste Sitzung eines Lernsupervisionsprozesses gestalten mag. Es wird eine erste Sitzung mit einer Führungskraft einer großen Bil-

dungsorganisation geben. Ich lese etwas von „1. Phase – Sitzungsbeginn“, „2. Phase – Praxisberatung/Fallarbeit“ mit „Erzählung, Vervollständigung der Erzählung, Untersuchung, Resümee und Abschluss“, „3. Phase – Sitzungsende und Übergang“. Ich lese aber vor allem zwischen den Zeilen: ‚Ich habe Angst‘ – ‚Ich will eine Bestätigung, dass Supervision so funktioniert, wie ich es mir vorstelle‘. Dieses Bemühen, nur ja nichts falsch und alles richtig zu machen, war mir schon in der Begleitung der Akquise begegnet, und ich erlebe dies eigentlich regelmäßig in den Anfängen von Lehrsupervisionsprozessen. Da empfinden sich Menschen als Anfänger, die mehr als zwanzig Jahre Sozialarbeit und darin auch Beratung gemacht haben. Da überlegt der erfolgreiche Unternehmensberater, ob er schon im Erstgespräch angeben müsse, das es sich um seinen ersten Supervisionsprozess handeln würde. Offensichtlich entsteht ein Gefühl von Unzulänglichkeit, dass zu mindern wäre, je reiner man einer Lehre folgte.

Aber was ist das eigentlich: Reinheit? Nehmen wir des Deutschen liebes Bier, das angeblich seit dem 23. April 1516 nur aus Malz, Hopfen und Wasser gebraut wird und deshalb für sich in Anspruch nehmen darf, einem Reinheitsgebot zu entsprechen. Nun sind Malz, Hopfen und Wasser drei Bestandteile, also ein Gemisch und es fragt sich, warum allein durch den Zusatz eines vierten Stoffes, beispielsweise von Mais die Reinheit verloren ginge. Letztlich ist die Reinheit nichts weiter als eine Setzung, eine Definition, eine Abgrenzung, und man darf nach den Motiven und Gründen dafür fragen. Scheinbar macht das Hinzufügen oder Verändern des als rein Deklarierten aus diesem etwas entscheidend Anderes; als ginge eine Qualität, ein Wert oder eine Wirkung verloren. Und das ist nach meinem Dafürhalten auch eine weitere wichtige Erkenntnis: Die Theorie, die reine Lehre braucht die Umsetzung in die Praxis, aber ab einer bestimmten Veränderung oder Anpassung in und an der Praxis gehen die Lehren nicht mehr auf. So ist beispielsweise heute Psychoanalyse sehr wohl ohne die vormals als heiliges Setting angesehene Couch möglich, aber ohne die Abstinenz des Analytikers und ohne die freien Assoziationsräume für den Patienten – beides ursprüngliche Motive für das Couch-Setting – kann auch die moderne Psychoanalyse nicht das bewirken, was sie nach der Lehre kann und will.

Aber gibt es denn eine solche reine Lehre für Supervision überhaupt? Derzeit diskutieren die wissenschaftlich engagierten Supervisorinnen und Supervisoren vielerorts über den Wunsch und die Notwendigkeit, eine eigenständige Beratungswissenschaft zu kreieren und darin der Supervision eine tragende Rolle zuzugedenken. Ich kann darin den Wunsch entdecken, sich von den verschiedenen Herkunftswissenschaften zu emanzipieren. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass immer mehr Supervisorinnen und Supervisoren an Hochschulen ausgebildet werden. Das geht letztlich nicht, ohne dass Supervision sich als wissenschaftliche begründbar ausweist. Es müsste also eine reine Lehre erst noch entstehen. Das jedoch scheint mir in vielerlei Hinsicht schwierig. Wenn man überhaupt von Lehren oder Schulen der Supervision sprechen kann, dann leiten sich diese alle aus Therapiekonzepten und

teils noch aus deren zugrunde liegenden Philosophien ab. Damit ist beispielsweise eine ‚psychoanalytisch orientierte Supervision‘ ohne die Konzepte der psychoanalytischen Psychotherapie, der Psychoanalyse selbst und ihrer Kulturtheorie nicht denkbar. Supervision ist – ich weiß nicht wo und von wem – auch als Bastard der therapeutischen Verfahren bezeichnet worden. Ich habe also Zweifel daran, dass eine grundlegend eigenständige Supervisionstheorie überhaupt zu entwerfen wäre. Aber möglicherweise ist ja mit dem Titel des Heftes vielmehr die Treue oder Untreue von Supervisorinnen und Supervisoren zu eben jenen therapeutischen Schulen samt ihrer Hintergründe gemeint, auf die sich Supervision in Ausbildung und am Markt immer noch bezieht. Dann ginge es wohl mehr um die Abgrenzung untereinander. Und in der Tat, hier scheint sich etwas verändert zu haben. Nicht nur, dass inzwischen die Strenge an den Ausbildungsinstituten ganz sicherlich abgenommen hat, sich Standards verändert und gelockert haben und ein viel weiterer Personenkreis sich für die Ausübung von Supervision interessiert und interessiert werden soll, sondern immer mehr Richtungen der Supervision nehmen für sich in Anspruch, das Verbindende, das allen unterschiedlichen Verfahren Nützliche zur Verfügung zu stellen. So schreiben Kurt Buchinger und Susanne Ehmer als Vertreter systemischen Denkens in der Artikelreihe „Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze“: „Es geht uns also um systemisches Denken in seinem eminenten Praxisbezug. Wir glauben, dass man sich als Therapeut, Berater, Supervisor – ganz besonders als Supervisor – in der Auswahl der Methoden auch dann weiterhin frei fühlen kann, wenn man systemtheoretisch denkt und dieses Denken als Grundlage professionellen Handelns in den genannten Beratungsformen darstellt. Mehr noch: wir glauben, dass die Freiheit in der Auswahl der Methoden, die ja gerade für die Supervision charakteristisch ist, durch systemisches Denken erhöht wird.“ (Buchinger/Ehmer 2006).

Im gleichen Heft an anderer Stelle lesen wir von Kornelia Rappe-Giesecke „Zum Nutzen der Psychoanalyse für die Supervision“: „Die Stärke der Supervision liegt darin, dass sie die latenten Steuerungsprogramme der Person, der Profession, des Klientels und der Organisation erforscht und den Professionells zur Verfügung stellt. ... Ihr überkomplexer Gegenstand erfordert ein Beratungskonzept, das verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, Konzepte, Methoden und damit verbundene Verfahren integriert.“ (Rappe-Giesecke 2006) Und weiter hinten im Heft führt Heidi Möller aus: „Der integrative Supervisionsansatz erhebt den Anspruch, kein wahlloses kombiniertes Verfahren zu sein, sondern versucht seine Methodenpluralität in der Supervision stringent theoretisch herzuleiten und zu konzeptualisieren. Die integrative Supervision versteht sich als ein schulübergreifendes Modell, das an der Theorieentwicklung der supervisorischen Disziplin insgesamt partizipiert und diese zu einem konsistenten Metamodell bündelt, aus dem sich die entsprechende integrative Praxeologie herleitet.“ (Möller 2006) Wir nähern uns also der Vermutung, dass die reine Lehre der Supervision in einer metamodellhaft abgeleiteten Methodenvielfalt mündet und wissen vorerst nicht, ob das die Mischung zum Kippen bringt.

Der Anrufbeantworter spricht: „Eine neue Nachricht: Guten Tag Herr Schubert, wir sind eine Gruppe von acht Jugendpflegerinnen und Jugendpflegern aus dem Main-Kinzig-Kreis und suchen einen neuen Supervisor. Wir machen schon seit neun Jahren mit unserer Supervisorin Jutta Gestalt supervision, jetzt hat Frau Wetter die Zusammenarbeit beendet und wir wünschen uns jetzt mal Methodenvielfalt. Wir wollten mal anfragen, ob Sie auch hier bei uns im Main-Kinzig-Kreis Supervision anbieten würden. ...“ Die telefonische Botschaft löst eine Fülle von Annunzierungen und Fragen in mir aus: Neun Jahre Supervision mit der gleichen Gruppe – darf man das? Die duzen ihre Supervisorin – was ist da los? ‚Jutta‘ hat den Prozess beendet – warum will sie nach so langer Zeit jetzt nicht mehr? Warum wird mir gleich bei der Anfrage der komplette Namen der möglichen Vorgängerin mitgeteilt, der hier natürlich verändert ist? Was genau hat dort unter dem Label ‚Gestalt supervision‘ stattgefunden und worin soll sich das gewünschte Neue, die Methodenvielfalt eigentlich davon unterscheiden? Warum ist wichtig, dass ich dorthin komme? Was wollen die eigentlich von mir?

Drei Wochen später treffe ich die Gruppe in einem ansprechenden Altbau-Besprechungsraum einer kirchlichen Beratungsstelle. Man sitzt im Stuhlkreis und am Rande des Raumes ist ein Art Frühstücksbuffet aufgebaut und schon sichtlich gut genutzt worden. Ich empfinde die Atmosphäre als freundlich, aber auch sehr regressiv. Alle Aussagen und Wünsche der telefonischen Erstanfrage werden in der Vorstellungsrunde wiederholt, und ich hätte sicherlich gedeckt durch Lehre und Moral bestimmte Vorstellungen von Supervision sagen können: „Wer seinen Supervisor duzt, versucht ihn zu involvieren und persönlich zu binden. Damit riskiert man den fremden Blick von außen einzubüßen. Ein Prozess, der schon neun Jahre lang währt, manifestiert Rollen und Rollenzuweisungen von Supervisionsgruppe und Supervisor. Damit besteht die Gefahr, dass in Supervision vornehmlich untereinander gehandelt und nicht mehr reflektiert werden kann. Ich kenne Jutta Wetter nicht und kann deshalb weder erklären, warum sie aufgehört hat noch ihre frühere Zusammenarbeit einschätzen. Wenn Sie unter ‚Gestalt supervision‘ die Arbeit mit kreativen Methoden in der Supervision meinen, dann mache ich das nicht und dann weiß ich auch nicht, worin sich Methodenvielfalt davon unterscheiden könnte. Kurzum: Methodenvielfalt biete ich nicht an. Definieren Sie doch erst mal genau Ihren Supervisionsauftrag.“

Nun dafür hätte ich den Weg in den Main-Kinzig-Kreis nicht machen müssen, denn ich hätte derart formal weder den Auftrag bekommen, noch wirklich etwas über die Supervisionsgruppe und deren Mitglieder erfahren. Stattdessen konnte ich jetzt, wo die Gruppe für mich inzwischen aus konkreten Personen bestand und bei mir Eindrücke auslöste, meine Fragen samt deutender Unterstellungen der Gruppe selbst stellen. Und so haben wir darüber gesprochen, ob die Beendigung des Supervisionsprozesse durch Jutta Kränkung oder Trauer hinterließen. Der Wunsch nach Methodenvielfalt konnte darüber als Wunsch nach Fortsetzung des Alten oder mehr noch als zurück zum Alten verstanden werden. Deshalb wohl sollte ich

auch gleich wissen, wer die Vorgängerin war. Gleichzeitig wurde die große Bedeutung des Gruppenhalts für die in ihren Gemeinden einzelkämpfenden Jugendpflegerinnen und Jugendpfleger deutlich. Und in aller Ambivalenz zum Neuen gab es auch den Wunsch nach Veränderung und Fortschritt. Letztlich waren da nur Wünsche und Bedürfnisse, die allesamt legitim sind und in der supervisorischen Arbeit nicht entwertet werden dürfen. Aber das Gespräch führte sogar dahin, dass entdeckt werden konnte, dass die Situation der Supervisionsgruppe auch die Situation des Klientels, nämlich von Jugendlichen spiegelte. Nämlich indem es nun keine Supervisions-Mama mehr gebe, dass das auch traurig sei, aber Chancen der Autonomie offenbare. Am Ende stand die Vereinbarung, in den künftigen Supervisionen die Verantwortung für das, was dort passiert, mehr bei der Gruppe zu belassen. Mit dem Bild nun keine Supervisionskinder, sondern Supervisions-Jugendliche zu sein, mit dieser Analogie konnten sich alle anfreunden und knapp eine Woche später vereinbarten wir unsere Zusammenarbeit. Ich wurde damals zu keiner Zeit gefragt oder hätte gesagt, nach welcher Schule oder mit welchen Methoden ich supervisorisch arbeite.

Alle Theorie menschlicher Beziehung ist ja auch letztlich der unvollständige Versuch, Verhalten und Befinden von Menschen und zwischen Menschen kausal zu erklären. Theorie bleibt dabei eine hilfreiche Schablone, die manches betont und anderes ausblenden muss. „Sieh nämlich Menschen wie in einer unterirdischen, höhlenartigen Wohnung, die einen gegen das Licht geöffneten Zugang längs der ganzen Höhle hat. In dieser seien sie von Kindheit an gefesselt an Hals und Schenkeln, so dass sie auf demselben Fleck bleiben und auch nur nach vorne hin sehen, den Kopf aber herumzudrehen der Fessel wegen nicht vermögend sind. Licht aber haben sie von einem Feuer, welches von oben und von ferne her hinter ihnen brennt. Zwischen dem Feuer und den Gefangenen geht obenher ein Weg, längs diesem sieh eine Mauer aufgeführt wie die Schranken, welche die Gaukler vor den Zuschauern sich erbauen, über welche herüber sie ihre Kunststücke zeigen. ... Sieh nun längs dieser Mauer Menschen allerlei Geräte tragen, die über die Mauer herüber ragen, und Bildsäulen und andere steinerne und hölzerne Bilder und von allerlei Arbeit; einige, wie natürlich, reden dabei, andere schweigen. ... Wenn sie nun miteinander reden könnten, glaubst du nicht, dass sie auch pflegen würden, dieses Vorhandene zu benennen, was sie sähen? – Und wie, wenn ihr Kerker auch einen Widerhall hätte von drüben her, meinst du, wenn einer von den Vorübergehenden spräche, sie würden denken, etwas anderes rede als der eben vorübergehende Schatten? ... Auf keine Weise also können diese irgend etwas anderes für das Wahre halten als die Schatten jener Kunstwerke? – Ganz unmöglich.“ (Platon, 370 v. Chr.)

Es sei kurz angemerkt, dass Platon in seinem ‚Höhlengleichnis‘ für wahrscheinlich hält, dass der Befreite und dann Wissende zurück in der Höhle ob seiner Erkenntnisse von den Anderen getötet würde.

Teamsupervisionen finden in den Räumen des Supervisors statt. Dort sitzt man in einem alle gleich berechtigenden Stuhlkreis in einer zur Reflektionsarbeit ange-

messenen Äußeren und deshalb auch inneren Entfernung zum eigentlichen Arbeitsort. Die Sitzungen finden bestenfalls alle zwei Wochen statt und wenn jemand mal nicht teilnehmen kann, dann steht für ihn dennoch ein leerer Stuhl da. Die Sitzung beginnt jeweils pünktlich und endet genau nach 90 Minuten. Es wird zu Beginn ein überprüfbares Ziel für den Supervisionsprozess kontraktiert, wobei der eigentliche Geld- und Auftraggeber beteiligt ist. Am Ende des Supervisionsprozesses wird – wieder gemeinsam mit dem Auftraggeber – die Zielerreichung bewertet. Es kann maximal ein weiterer Prozess zur Zielerreichung vereinbart werden. Soweit einmal die möglichen Regeln für das Setting eines bestimmten Supervisionsideals. Harald Pühl beispielsweise führt aus: „Als Supervisor schließe ich keinen Team-Supervisionskontrakt mehr ab, wenn die für das Team Verantwortlichen nicht konkret einbezogen werden. ... Da wir es in der Team-Supervision immer mit zwei Auftraggebern zu tun haben – Team und Organisation – muss der Supervisor dies durch sein Vorgehen auch sichtbar machen. Er muss auch die Ambivalenz aushalten, die sich unter Umständen aus widersprüchlichen Erwartungen ergibt.“ (Pühl 2006). Ja, daran könnte man sich halten. Das ist eine Regel, die noch dazu im gleichen Artikel von Harald Pühl sinnvoll und nachvollziehbar von der Theorie der Triangulierung abgeleitet wird. Ich erlebe hingegen so Unterschiedliches in Supervisionen, dass ich an der Striktheit von Regeln für die Supervision Zweifel habe.

Natürlich hat der Ort für die Supervision Bedeutung. Es ist eine angenehme und einer tiefgreifenden Reflektionsarbeit zuträglich Vorstellung, beispielsweise auch Teamsupervisionen in den eigenen Praxisräumen zu machen. Die Teams hätten dann ein Stück Weg und Zeit für erste Einstimmungen. Der Supervisor repräsentierte als Hausherr per se, das Setting in den Händen zu haben. Ein der Reflektion der Arbeit gewidmeter Raum ist in Ausstattung und Anmutung dem Prozess dienlich. Bei Konflikten ist die Praxis des Supervisors ein neutraler Ort, an dem jede Konfliktpartei und alle anderen gleichberechtigt bleiben oder gehen können. Schließlich muss von den Supervisanden keine Energie aufgebracht werden, die Alltagsarbeit für die Zeit des Reflektierens sein zu lassen, die ist weit weg. Es klingelt hier kein Telefon. Es klopft hier kein Klient. Und zuletzt sind hier auch Fantasien von dünnen Wänden und mithörenden Vorgesetzten gut gebändigt und der Raum glaubhaft gut geschützt. Schön soweit, die Realität ist meistens anders. Insbesondere soziale Einrichtungen, wohl immer noch die größten Abnehmer von Supervision, rechnen heute beispielsweise die An- und Abfahrt eines achtköpfigen Teams als Verlust eines kompletten Mitarbeiterarbeitstages und sind insbesondere nicht bereit, diese zur Supervision zusätzliche Zeit zur Verfügung zu stellen. Eine andere Überlegung ist, dass der Rückzug in die Gemächer des Supervisors eine Nähe verspricht, die therapeutischer Arbeit zuträglich wäre, aber in Supervision enttäuscht werden muss. Oder dass damit bei allen im Dreiecksvertrag-Beteiligten Verschwörungsfantasien unnütz geschürt würden, wo es doch wie weiter oben von Harald Pühl beschrieben vielleicht eher darum geht, dass die doppelte Beauftragung von Supervision deutlich wird. Das wiederum spräche für eine Supervision in der Einrichtung der Teams. Und so er-

lebe ich Anfragen nach Teamsupervision in sozialen Einrichtungen eigentlich nur noch so, dass mein Kommen vorausgesetzt wird. Der Ort der Supervision hat Bedeutung. Und so kann es angesichts der marktgegebenen Bedingungen nur darum gehen, wie in der Einrichtung für einen Ort gesorgt werden kann, der sinnvolle Reflektionsarbeit möglich macht. Dabei sind die Grenzen zwischen sinnvoll, vertretbar und unmöglich ganz fließend. Die Begründungen für eine Supervision in oder außerhalb der Einrichtung wollen auch nach der Entscheidung für den Supervisionsort bedacht und bestenfalls mit den Supervisanden reflektiert werden. Ich habe gute Erfahrungen gemacht, das mit den Teams zu thematisieren: „Wie wollen Sie sich mit mir in Supervision einrichten?“ Und so bin ich denn mit einem Kindergarten-Team vom Konferenztisch des Besprechungszimmers in den Bewegungsraum umgezogen oder mit dem Team einer Obdachlosenunterkunft aus dem Nachbarbüro des Einrichtungsleiters in den Sozialraum der Mitarbeiter in einem anderen Gebäude oder an der Supervision des Teams der Tagesstätte für psychisch kranke Menschen nimmt die Fachleiterin teil; und zwar alle zusammen in einem einrichtungsfernen Tagungsraum. Das gemeinsame Beantworten der Fragen nach dem inneren und äußeren Schutz des Raumes, nach der auch formalen Gleichberechtigung aller Supervisionsteilnehmenden, die Klarheit, dass der Supervisor auch im ihm fremden Raum das Setting bestimmt und hält, und der möglichst konsequente Ausschluss von Störungen, machen Supervision an unterschiedlichen Orten sinnvoll – ohne dass der Ort willkürlich wäre. Ich selbst kann nach der reflektierten Entscheidung dann sogar akzeptieren, dass in einer Behindertenwohnstätte jeweils ein Mitarbeiter das ‚Nottelefon‘ dabei hat, wenn Hausbewohner nicht wie sonst in der Werkstatt arbeiten, sondern krank in ihrem Zimmer im Bett liegen. Ist Supervision in der Einrichtung erst einmal sinnvoll möglich, dann birgt sie neben allen zusätzlichen Anstrengungen auch zusätzliche Chancen. So wird in der Reflektion am Arbeitsort nicht nur besonders deutlich, dass es letztlich um diese Arbeit und nicht um persönliche Selbsterfahrung geht, sondern andererseits auch, dass die Betrachtung des eigenen Handelns, der eigenen Person, der eigenen Beziehungen grundsätzlicher Bestandteil der eigenen Arbeit ist. Letztlich ist der fremde Blick in heimischen Gefilden womöglich am aufschlussreichsten.

Die Betreuerinnen und Betreuer der Obdachlosen richten ihren Sozialraum inzwischen zur Supervision her. Die Tische werden beiseite und ein Stuhlkreis gestellt. So ist es mir am liebsten. Ich bin das so gewohnt, habe den Eindruck, dass mir im Kreis niemand aus der Wahrnehmung entgleitet, finde den Kreis gleichberechtigt und symbolträchtig und bin auch davon überzeugt, dass die Bereitschaft zur Äußerung im Kreis im Vergleich zu Konferenz- oder Küchentischen schon deshalb größer ist, weil mit einer kleinen Kopfbewegung die nonverbalen Reaktionen aller anderen Gruppenmitglieder schnell wahrgenommen werden können. So ist denn auch der Stuhlkreis für mich die gängige Sitzordnung bei den Supervisionen in den Einrichtungen. Aber es gibt Ausnahmen. So hat das Team eines Kinderheimes zwar einen Besprechungsraum, in dem steht aber ein unverrückbarer großer Tisch. Es

gäbe noch die Möglichkeit sich in das ‚Wohnzimmer‘ der Kinder zu setzen, denn die sind während der Supervision alle in der Schule. Dort allerdings ließe der Platz nicht zu, für alle einen Stuhl zu stellen, und so müssten einige Supervisanden auf den dort stehenden Sofas Platz nehmen.

Das Team hat sich mit mir entschieden, im Besprechungsraum zu bleiben, aber trotz Tisch immer wieder zu überprüfen, ob jeder jeden sehen kann. In der oben erwähnten Wohnstätte für Menschen mit Behinderung hingegen, gibt es nur das ‚Wohnzimmer‘, in dem aus mehreren Sofas ein Kreis gestellt wird. Ich erbitte mir dort regelmäßig einen Stuhl und hoffe, die Versuchung zur regressiven Haltung durch eine gewisse Strenge in Bann zu halten.

Ähnlich vielfältig sind wohl auch die anderen Regeln zu handhaben, wenn dabei nicht verloren geht, nach der Bedeutung des jeweiligen Rahmens zu fragen und erst dann diesen Rahmen zu bewerten, anzunehmen oder zu verändern.

So hat das zuletzt benannte Team zehn Mal im Jahr Supervision, das Team der Obdachlosenunterkunft acht Mal, im Kinderheim finden pro Jahr zwölf Sitzungen statt, die Jugendpflegerinnen und Jugendpfleger des Main-Kinzig-Kreises machen neun Doppelsitzungen und zwei Klausur-Supervisionstage im Jahr und die Supervisionsgruppe eines allgemeinen sozialen Dienstes in einem städtischen Jugendamt kommt auf sechzehn Supervisionen pro Jahr. Nun mag man sich mit Recht fragen, woher diese Unterschiedlichkeit kommt und woran sich der Supervisionsbedarf orientiert. Die einfachste und ehrlichste Antwort ist: am Geld. Ich habe nicht erlebt, dass ein Team aus inhaltlichen Gründen von sich aus weniger Supervisionssitzungen als im Etat vorgesehen machen wollte. Und wenn, dann wäre wohl auch zu fragen, was dort vermieden werden soll oder warum die Supervision stört. In aller Regel sind nicht ausreichend Mittel zur Verfügung, um Bedarf und Wunsch nach Supervision abzudecken. Es steht für mich deshalb mehr im Vordergrund, ob die Supervision mit ihrer Anzahl von Sitzungen pro Jahr ein sinnvoller Prozess sein kann. Prozess darf sich Supervision dann nennen, wenn den Teilnehmenden neben ihrem vollen Arbeitsalltag noch gelingen kann, an die jeweils letzte Sitzung gedanklich anzuknüpfen. Ein Prozess ist Supervision auch dann, wenn darüber eine Dynamik, ein Spannungsbogen die einzelnen Sitzungen verknüpft. Der andere Pol ist die Versorgung und damit die Übernahme von direkten Funktionen für das Team oder die Einrichtung. Fände Supervision beispielsweise wöchentlich statt, dann gäbe ihr das den Charakter einer Dienstbesprechung. Das in Supervision Besprochene könnte gar nicht wirken, die Supervisanden könnten gar nicht ihre eigenen und selbst zu verantwortenden Versuche unternehmen. Statt dessen wäre die Gefahr groß, dass mit Fragen und Versuchen bis zur nächsten Woche, zur nächsten Sitzung gewartet würde. Der Supervisor käme damit schnell in eine wertende und leitende Rolle. Eine ähnliche Gefahr besteht wohl, wenn Supervisionsprozesse sich über einen sehr langen Zeitraum erstrecken. Ich habe vor Jahren einem Kollegengespräch lauschen müssen, in dem ein abwesender Kollege milde belächelt wurde, weil er es wohl nötig habe, in einer großen psychiatrischen Klinik den laufenden Super-

visionsprozess nun schon zum dritten Mal um ein Jahr zu verlängern. Machen wir uns nichts vor: wer alle zwei Jahre seine Supervisionsaufträge erneuern muss, der wird davon nicht leben können. Nun wäre es letztlich verwerflich, wenn das alleine der Grund für längere Prozesse wäre. So dass es schon wieder darum geht auszuloten, wann und warum es Sinn macht, ein Team über viele Jahre zu begleiten, und wann und warum es an der Zeit sein könne, Supervisionsprozesse zu beenden. Die Gefahr der Zuschreibung, heimliche Leitung zu sein, wurde schon benannt. Andererseits fördert eine als stabil und verlässlich erfahrene Instanz neben der Leitung die Autonomie der Supervisanden. Im Arbeitsalltag ist alles schnell und vieles verändert sich, da kann eine langwährende Supervision für ein anderes Tempo stehen, Auszeit sein und Weitblick fördern. Aber die Gewöhnung stumpft ab. Ob man sich überhaupt noch gegenseitig überraschen kann? Wenn allen klar ist, was der Supervisor jetzt sagen wird, dann braucht es ihn doch eigentlich nicht mehr. Ich kann letztlich auch hier nur empfehlen, mit den Teams darüber ins Gespräch zu kommen, zu verstehen und reflektiert zu entscheiden. Mein am längsten währender Supervisionsprozess geht ins zwölfte Jahr und andere enden turnusgemäß nach zwei Jahren. Beides ist im jeweiligen Fall überlegt und so entschieden. Dagegen erreichen mich die von vielen Kolleginnen und Kollegen häufig berichteten Anfragen zu einer einmaligen Anzahl von nur wenigen Supervisionssitzungen gar nicht. Dazu kann ich nichts beitragen.

Fehlten von der Karikatur der idealen Supervision weiter oben noch der klar samt Geldgeber kontraktierte Auftrag mit seiner Zielerreichungsüberprüfung. Offen gestanden werde ich immer besonders hellhörig, wenn Teams, Leitungen oder Auftraggeber für die Supervision im Vorhinein klare inhaltliche Vertragsziele präsentieren oder danach streben. Ich vermute dann als erstes, dass Supervision dort auch in das formale Korsett irgendeiner Qualitätssicherungsmethode passen muss. Es wäre dann die Frage, ob sich Supervision als Angebot nicht selbst widerspräche, wenn hier wie an anderen Stellen mancher Qualitätssicherungssysteme Mogelpackungen gepackt und Luftnummern gedreht würden. Als zweites vermute ich, dass Träger oder Leitung ein Problem mit dem Team vom Hals haben will, dass es um die Implementierung einer von oben gewünschten Veränderung im Team durch die Supervision geht. Ich fantasiiere dann weiter, dass das Managen dieser Veränderung eigentlich Leiter- oder Trägeraufgabe wäre. Und letztlich denke ich, dass Auftraggeber und Leitungen, die abprüfbare Zielerreichung verlangen, nicht bereit oder nicht in der Lage sind, ihren Teams Supervision als geschützten und damit durch sie unkontrollierten Raum zur Verfügung zu stellen. Möglicherweise sollen Form und Kontrolle gewahrt bleiben. Einer tatsächlichen Supervision würde dann misstraut, womöglich Verschwörung befürchtet. Ich bin also beim Wunsch nach konkreten Zielen für die Supervision skeptisch, wenngleich ich überhaupt gar nichts dagegen habe, die Wirkung und den Nutzen von Supervision zu betrachten und zu bewerten. Auch hat der geldgebende Auftraggeber ein berechtigtes Interesse nach einer Rückmeldung.



Nun ist es auch meine durchgängige Erfahrung, dass Supervisionsprozesse eigentlich nie dort enden, wo sie vom Entwurfher enden sollten. Dennoch ist ein gemeinsamer Entwurf wichtig. Das allerdings ist für mich einer der ersten und besonders wertvollen Prozesse in und mit den Teams. Es gibt wohl für die weitere supervisorische Zusammenarbeit nichts Erhellenderes, als mit den Teilnehmenden immer wieder darüber zu beraten, was die Supervision ihnen nützen soll. Insgesamt ist die gemeinsame Betrachtung des vergangenen Supervisionsprozesses zwingender Bestandteil des Prozesses selbst, denn wenn das Beratungsangebot Supervision in sich die Behauptung aufstellt, dass erst Betrachtung der Beziehungen und Verstehen der Phänomene andere Haltungs- und Verhaltensmöglichkeiten schafft, dann muss sich die Beziehungsarbeit Supervision dem selbst auch stellen.

Die Aufforderung zu diesem Artikel beinhaltete auch, sich in der Veränderung der eigenen Supervisionspraxis ein wenig in die Karten schauen zu lassen. Nun wird es Zeit auch dafür. Aber das fällt schon deshalb nicht so leicht, wurden doch die wesentlichen Weiterentwicklungen meiner supervisorischen Haltung letztlich durch Krisen in der Arbeit als Supervisor ausgelöst. Es brauchte Gefühle des Scheiterns, der Schuld, der Scham und der ohnmächtigen Sinnlosigkeit, damit alte Vorstellungen von supervisorischem Tun anderen Entwürfen Platz machen konnten. In meinem Fall ging es dabei vom alten Viel zum neuen Viel-Weniger – zur Kongruenz.

Es ist lange her, dass ich meine Ausbildung zum Supervisor abgeschlossen habe, und diese Ausbildung funktionierte noch nach anderen Standards als heute. Die Ausbildung fand in ganzen Kurswochen von Montag bis Freitag fernab aller Tagesaktualität quasi in Klausur in einer Bildungsstätte mit Rundumversorgung statt. Binnen vier Jahren gab es zweimal einen Block von zehn Tagen und insgesamt waren die lehrenden, lernenden und selbsterfahrenden Anteile der Ausbildung weder strukturell noch personell wahrnehmbar voneinander getrennt. Noch dazu wurden sowohl für die Selbsterfahrung als auch für die eigenen Supervisionsexperimente in der kollegialen Laborsituation als auch in den Lerneinheiten Methoden der Gestaltarbeit eingeführt und praktiziert. Nun kam ich selbst über die kulturpädagogische Arbeit zur Beratung und schließlich zur Supervisionsausbildung und deshalb war es für mich absolut stimmig und auch gewohnt, mit kreativen Inszenierungen Betroffenheit auszulösen und dieser Betroffenheit auch eine klärende Kraft zuzutrauen. Auch wenn es weder das damalige Curriculum noch meine Ausbilder intendierten, so habe ich doch aus der Ausbildung in meine ersten Praxisversuche mitgenommen, dass es darum gehe, Menschen durch Supervision in Kontakt mit ihren inneren Konflikten zu bringen, damit diese offenbar und damit verhandelbar werden könnten. Ich strebte also danach, aktuelle Probleme von Supervisanden durch solche kreative und meist nichtsprachliche Akte so affektiv anzureichern, dass in dieser Regression ein Zugang zu früheren biografischen Szenen entstünde, die als Herkunftsszenen vermutet werden könnten. Die eigentlich einzige Abgrenzung zur Therapie bestand für mich damals darin, dass das aktuelle Problem auf der Ar-

beit der Supervisanden sichtbar zu werden hatte und dass die ausgegrabene biografische Szene nicht weitergespielt und nicht durchgearbeitet wurde. Eine erste Skepsis entstand, als ich immer häufiger von mir selbst den Satz hörte: „Und das könnten Sie jetzt gut in einer Therapie weiter bearbeiten“. Eine zweite Skepsis entstand, als ich feststellte, dass nach einer im beschriebenen Sinne sehr erfolgreichen, also auch sehr emotionalen Supervision die folgenden Sitzungen von Widerstand, von Leere und Langeweile gekennzeichnet waren und mich selbst immer mehr zum aktiven Arbeiten in der Supervision brachten. Einige Male war die empfundene Scham der Supervisanden so groß, dass der Supervisionsprozess nach einigen energielosen Sitzungen beendet wurde. Schließlich bemerkte ich, dass das Kreative nicht mehr kreativ ist, wenn es zum Standard erhoben wurde. Mir fiel es schlichtweg schwer, in einer dritten Sitzung am Tag noch etwas Erlebnisreicherndes aus meinem Methodenkoffer zu zaubern. Und schließlich wurde mir gewahr, dass ich die ganze Zeit der Handelnde war, dass die Methoden und Lösungen meinen Vermutungen und Entwürfen folgten und damit der fremde Blick für das verstellt war, was mir doch auch ohne methodische Anreicherung präsentiert wurde. Viel später erst war ich in der Lage, das auch sprachlich zu fassen: „Verschiedene Medien und Methoden legen unterschiedliche Themenmöglichkeiten und -verführungen nahe. Das sagt nichts anderes, als dass mit bestimmten Methoden auch bestimmte Inhalte näher liegen als andere. Damit werden also mit der Wahl einer Methode auch Prioritäten in den Inhalten gesetzt. Mal abgesehen von Supervisionssitzungen, die in gut sortierten und ausgestatteten eigenen Praxisräumen stattfinden, legt alleine die Auswahl des Materials, das im Medienkoffer mitgeführt wird, eine bedeutsame Festlegung dar. Als Regel kann gelten, je umfangreicher das Medium oder die Methode den agierenden Menschen mit einbezieht, je mehr die SupervisandInnen schon rein physisch von sich selbst in den Prozess einbringen, je einfacher und archaischer Material oder Methode anmuten und je ungeübter der Umgang mit der Methode oder dem Medium ist (für Profis in der Kunst gilt hier etwas anderes), desto größer ist die Möglichkeit, dass biografische und tief verwurzelte Themen anklingen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass SupervisandInnen die eigene Kontrolle über sich abgeben und die Spiegelungen weit mehr offenbaren, als dies von den Akteuren für möglich gehalten wurde. Ist also der ganze Mensch beteiligt, mit Mimik, Gestik, Körperhaltung, Bewegung, Sprache, Geruch, etc., ist also dieser Mensch umfassend sein eigenes Medium, wie etwa in der Psychodramarbeit, dann ist damit auch eine besonders große und unvorhergesehene Wirkung möglich. Für die Materialarbeit ist damit beispielsweise erklärlich, dass der Umgang mit Ton, der an frühkindliche Erfahrungen mit dem eigenen Kot anknüpfen kann, anderes hervorbringt als ein Blatt Papier mit bunten Filzstiften. Eine solche supervisorische Arbeit ist von der Seite der Supervisorin oder des Supervisors aus der reinen Beobachtungshaltung heraus nicht zu dosieren. Das aber, was da aus dem Ungewissen herausbefördert wird, bedarf der Bearbeitung und ist später nicht auf leichteren, eher sachlichen Ebenen abzuhandeln. Das Risiko ist also, dass die

gerufenen Geister nicht wieder loszuwerden sind. Wenn verschiedene Materialien und Methoden, verschiedene kreative Kräfte und damit auch verschiedene Themen befördern, dann scheint zudem unwahrscheinlich, dass zur rechten Zeit, zum dem aus dem Team Angebotenen auch immer das passende Material zur Hand ist oder gar bei völliger Festlegung auf eine gestaltende Supervisions-Methode diese auch immer die angemessene ist. SupervisorInnen, die bei einem Supervisionsprozess, der im vierwöchentlichen Rhythmus stattfindet, zu einer Sitzung mit Plakatpapier und Wachsmalstiften und nichts anderem auftauchen, müssen sich die Frage gefallen lassen, wie ergebnisoffen und damit wie kreativ eine solche Supervision sein kann und welche Bedeutung die teameigenen Entwicklungen haben dürfen, die zwischen den Supervisionsitzungen stattfinden. Materialarbeit verführt zum Programm und ein Supervisionsprogramm legt Fesseln an. Wenn die Inszenierungsform schon vor dem Inhalt feststeht, dann bestimmt sie den Inhalt und spiegelt ihn nicht mehr nur wider. Ein weiteres Risiko liegt darin, Methoden und Medien zu schnell einzusetzen und damit in einem übergeordneten Sinne unbewusst auf einen vordergründigen Inhalt des supervidierten Teams mit einer Methode eilig zu antworten; beispielsweise wenn unangenehm empfundene Pausen entstehen oder eine Phase der Frustration lange anhält. Mitunter ist es aber gerade das Aushalten-Können, das der Supervisorin oder dem Supervisor vom Team eigentlich aufgetragen ist, weil etwa dem Team selbst von seinem Klientel gerade verordnet zu sein scheint, eine anscheinend unveränderliche Situation auszuhalten. Der vorschnelle Einsatz von mitgebrachten, belebenden Methoden und Medienarbeiten würde hier womöglich das Grundsätzliche überdecken und wäre der noch uninszenierten in die Supervisionssituation eingebrachten gespiegelten Grundsituation gar nicht angemessen.“ (Schubert 2004)

Es war die zehnte Sitzung in einem Team, das für einen sozialpsychiatrischen Verein psychisch kranke Menschen in deren Wohnungen betreut. Es war Urlaubs- und Krankheitszeit, und von neun Supervisorinnen und Supervisanden waren nur drei Frauen anwesend. Ich wollte diese Dichte schon in einer angereicherten Einstiegsrunde nutzen und regte an, mit zwei ausgewählten Wachsmalfarben mit geschlossenen Augen beidhändig ein Abbild der augenblicklichen Befindlichkeit auf der Arbeit zu malen. Eine ansonsten von mir als zurückhaltend erlebte Supervisorin begann sogleich exzessiv mit Rot und Schwarz ihr Plakatpapier zu bearbeiten. Für eine anschließende Runde forderte ich die Supervisorinnen auf, jeweils den anderen Beiden ihr Bild zu zeigen und diese zunächst frei darüber assoziieren zu lassen. Beim rot-schwarzen Bild kamen sehr schnell und sehr heftig Assoziationen die mit Blut und Tod, mit Bedrohung und Sexualität zu tun haben. Die Malerin des Bildes war tief betroffen und sprach aus, dass sie empfinde, die anderen würden ihr einen erlebten Missbrauch unterstellen. Ich teilte damals diese Wahrnehmung und frage, ob diese Themen derzeit in den Klientenbeziehungen eine Rolle spielen würden. Das wurde glaubhaft verneint, und ich zog in Erwägung, dass sowohl an der Deutung des Bildes etwas dran sein könnte, als auch, dass eine oder beide Be-

trachterinnen etwas Eigenes in das Bild hineininterpretierten. Nun war ich in der Situation der einzige Mann, für das Setting verantwortlich und bin mir einer möglichen Analogie zu einem möglichen Missbrauch bewusst; nämlich hier als Mann den Frauen gegenüber womöglich als in ihre Geschichten und Nöte eindringend und übergriffig zu sein.

Ich bemerkte, dass ich mit dem entwickelten Thema an dieser Stelle nicht weiter umgehen konnte, und es folgte der schon oben beschriebene Rat, ein solch schweres Thema besser in Therapie weiter zu bearbeiten. Die junge Frau tat das auch, obwohl sie keinerlei Anmutung oder Erinnerung an einen Missbrauch hatte. Es war mir zu dieser Zeit inzwischen unwichtig, ob dem Verdacht etwas Wahres anhaftete oder nicht. Es war für mich auch nicht mehr von Bedeutung, ob durch diese Krise dieser jungen Frau eine therapeutische Chance entstehen konnte. Ich hatte eine Grenze überschritten und hatte dazu nicht die Erlaubnis. Insbesondere Letzteres wurde mir später auch von dieser jungen Frau zu recht vorgeworfen; wobei mir noch heute der Gedanke schamvoller ist, dass es den unterstellten Missbrauch tatsächlich gegeben habe und damit die gesamte Supervisions-Szene einer Retraumatisierung gleich käme. Mein Verständnis von Supervision musste sich grundlegend ändern.

Nun mag es zunächst paradox anmuten, dass ich ausgerechnet in den Theorien der Psychoanalyse und der Gruppenanalyse und deren Praxis Vieles gefunden habe, dass mich eine andere Haltung in Supervision einnehmen lassen konnte. Das Paradox löst sich auf, wenn man sich vergegenwärtigt, dass eine Abgrenzung dann am sichersten vorgenommen werden kann, wenn beide Seiten der Grenze bekannt sind; also Supervision auf der Einen und Therapie, beziehungsweise Psychoanalyse auf der anderen Seite.

Mir sind in meiner Arbeit als Supervisor also heute andere Dinge wichtig geworden. Vieles davon widerspräche einer Arbeit mit Methoden der Gestaltarbeit gar nicht, aber ich habe bemerkt, dass ich mich ohne methodische Vorgabe einer Verstehens-Suche inzwischen besser zur Verfügung stellen kann. Und natürlich fordere ich dennoch immer noch dazu auf, frei zu assoziieren. Immer noch werden Klientenfamilien als in sich funktionierende Systeme betrachtet. Immer noch spielt das, was Supervisanden aus ihrem Gewordensein in die Arbeit einbringen, in Supervision eine Rolle. Immer noch geht es mir vor allem darum, über freie Assoziationen der Supervisorinnen und Supervisanden, über Deutungsangebote, die sich aus meinen Vermutungen über den Menschwerdungsprozess nähren, und aus dem Benennen, Nutzen und Spiegeln von Übertragung zu einem szenischen Verstehen des angebotenen Supervisionsinhaltes zu gelangen. Es geht noch immer um das Unbewusste im Einzelnen, zwischen Kolleginnen und Kollegen, in Organisationen, in den Beziehungen zu Klienten, in Klientensystemen und in den dort vielfältig möglichen Re-Inszenierungen. Es mag ein Konsens in den Schulen für Supervision sein, dass es bei der Reflektion des beruflichen Handelns insbesondere um das Entdecken bislang unbekannter Beziehungsdynamiken und ihrer Begrün-

dung geht. Das Unbewusste ist damit per se immer noch der zentrale Gegenstand der Supervision. Und wenn dann Handlung einer veränderten Haltung folgt und diese aus einem vertieften Verstehen heraus erst möglich ist, dann bleibt Supervision auch in jedem Fall ergebnisoffen.

Und so werden mir in meiner Arbeit als Supervisor grundlegende Prinzipien der Psychoanalyse um so bedeutsamer, je angewandter ich praktiziere. Das heißt nicht, dass ich versuche, über die strenge Einführung und Einhaltung psychoanalytischer Regeln in die Supervision Wirkmechanismen der Psychoanalyse hinüber zu retten, sondern dass jeweils ganz im Einzelfall zu beurteilen ist, was für die Reflektion des beruflichen Handelns angemessen an Prinzipien erhalten und was dosiert werden kann, damit das oben beschriebene Ziel eines das Unbewusste erhellenden Verstehens erreicht werden kann. Supervisionstheorie und Supervisionspraxis werden auch weiterhin nicht umhin kommen, dort, wo für die vielfältigen Beziehungen ihrer auf Entwicklung zielenden Begleitung Gleiches oder Vergleichbares gilt wie in der Therapie oder der Psychoanalyse, sich auch deren Erkenntnisse zu bedienen. Für ihr Deutungsrepertoire, das sich nur aus der Idee ableiten lässt, was den Menschen in seinen Beziehungen Mensch werden lässt, bleibt sie ja in jedem Fall auf die humanistischen Grundwissenschaften angewiesen. Das – nur am Rande – spricht insgesamt für einen hohen Standard für die Vorvoraussetzungen in der Ausbildung zur Supervisorin oder zum Supervisor.

Mir ist also die Idee des ‚szenischen Verstehens‘ mehr und mehr einleuchtend und hilfreich. Dabei ist das szenische Verstehen psychologisches und logisches Verstehen gleichermaßen und es geht zugleich über beide hinaus. Zwischen beiden wird nach der Ebene der ‚sinnvollen Realität‘ gesucht. (Lorenzer 1970) Es werden also logische Sinnzusammenhänge durchaus als solche wahrgenommen und auch psychische Dynamiken als solche, aber über das freie Assoziieren werden Verbindungen von Beidem nachvollzogen und es erschließt sich, warum jemand in einer objektiven Situation subjektiv nur so und nicht anders fühlen und handeln kann. ‚Das Verstehen der sinnvollen Realität ist gleichbedeutend mit der Fähigkeit, die Beziehungssituation der Subjekte zu ihren Objekten und die Interaktionen der Subjekte zu verstehen.‘ (ebd.) Verstanden werden kann also, was und warum jemand in seinen aktuellen, realen Situationen reinszeniert. Mit einem solchen Verstehenszugang kann ein ganzes Kindertagesstättenteam Fantasien darüber anstellen, warum der kleine Manuel, der ‚Schlimmste‘ aus der Kita, sich subjektiv gesehen nur so und nicht anders verhalten kann, wann und warum sein Verhalten für ihn richtig und wichtig war, also letztlich, was er inszeniert und re-inszeniert. Dass dabei das phantasierende Kita-Team nun seinerseits Anteile der Manuel-Inszenierungen spiegelt ist der Reflektion und der Eroberung von Unbewusstem dienlich. Konnte auf eine solche Weise mehr verstanden werden als vor der Supervision, dann können sich schon gleich am nächsten Tag Manuel und das Kita-Team anders begegnen.

Ich möchte abschließend noch einmal betonen, dass es für mich weder um eine Technik, noch um Wissensvermittlung und auch nicht um Methodentreue geht, son-

dem darum, sich gut ausgestattet mit Vorstellungen und Ideen zur psychischen Dimension von Menschwerdung und Beziehung auf eine Art als Supervisor zur Verfügung zu stellen, die Supervisanden in ihren Verstehensbemühungen unterstützt und anregt. Ich lege damit inzwischen weit mehr Wert auf die reine Lehre als früher. Ich fühle mich durch Theorie gut geleitet und gerüstet, um im Konkreten und Praktischen meinen Supervisandinnen und Supervisanden unvorbereitet und damit offen gegenüberzutreten.

Wer also einen guten, roten Wein vom Fass zur praktischen Handhabung auf die Flasche ziehen will, der muss wohl, um die Oxidation zu verhindern, Schwefel hinzufügen. Später dann aber braucht es genau die zuvor verhinderte Oxidation, damit der Wein seinen vollen Geschmack entfalten kann. Und so erleben wir, dass der alte Winzer seine beiden erwachsenen Söhne an sein Sterbebett bittet, um ihnen in seiner letzten Stunde seine wichtigste und wahre Erkenntnis mitzugeben, und wie er leise spricht: ‚Ich muss Euch noch sagen, dass man Wein wirklich nur aus Weintrauben machen kann.‘ Worauf der eine Sohn sich abwendet und zum anderen sagt: ‚Lass uns den Pfarrer holen. Der Alte phantasiert schon.‘

## Literatur

- Buchinger, K./Ehmert, S. (2006): Vom Nutzen systemischen Denkens für die Supervision. In: Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze, hg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Köln.
- Büchmann, G. (1889): Geflügelte Worte.
- Lorenzer, A. (1970): Sprachzerstörung und Rekonstruktion, Frankfurt am Main.
- Möller, H. (2006): Der integrative Supervisionsansatz. In: Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze, hg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Köln.
- Pühl, H. (2006): Der Dreiecksvertrag als organisationale Triangulierung. In: Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze, hg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Köln.
- Platon (ca. 370 v.Chr.): Politeia Buch 7.
- Rappe-Giesecke, K. (2006): Der Nutzen der Psychoanalyse für die Supervision. In: Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze, hg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Köln.
- Schubert, M. (2004): Zu Risiken und Wirkungen kreativer Improvisationen. In: Zeitschrift Supervision Heft 2.

### *Anschrift des Autors:*

Matthias N. Schubert, Wiesenstr. 22, 63263 Neu-Isenburg

## *Friedhild Mory*

### **Wie Reisen in ein anderes Land: Supervision im Osten der Republik**

**Zusammenfassung:** Prozesse, nicht nur kurz nach der Wende gestartet, haben bis heute Eigendynamiken besonderer Art, die mit verborgenen Wünschen der SupervisandInnen – unter anderem nach Anerkennung der Geschichte und der spezifischen Professionalität –, einhergehen, und die auch einer hohen Sensibilität und Neugier einer (West-)Supervisorin oder eines (West-)Supervisors bedürfen.

Seit Jahren bewege ich mich mit dem Auto im Land Brandenburg und Ost-Berlin, um Supervision und Coaching – hauptsächlich in sozialen Einrichtungen – in Teams, Gruppen und mit Einzelpersonen durchzuführen. Immer wieder erlebte ich Neues, das ich auch neu verstehen musste. Die Arbeits-Kultur und die Denkstrukturen waren sehr schwierig für mich zu erfassen und zuzuordnen. Jetzt erlebe ich diese Erfahrungen als eine notwendige Grundlage von Vertrauen, effektiver Zusammenarbeit und Akzeptanz.

Die ersten Aufträge kamen aus Einrichtungen, deren West-LeiterInnen mich kannten und schätzten. Weitere Aufträge erhielt ich dann später über Empfehlungen meiner Kunden und direkt von Einzelpersonen und Teams. Im Folgenden beziehe ich mich auf meinen jetzigen Blickwinkel und meine Erfahrungen.

### **Arbeitsbereiche und Supervision**

#### ***Auftraggeber, Auftrag und „Supervisanden“***

Meine Auftraggeber für Supervision in Einrichtungen im Land Brandenburg waren in den ersten Jahren nach der Wende LeiterInnen oder GeschäftsführerInnen, die aus den alten Bundesländern kamen. Sie hatten ihre Einrichtungen oder Betriebe mit ihrem „westlichen“ Denken und ihren persönlichen Erfahrungen so zu leiten, dass eine so genannte „Anpassung“ an westliches Denken und Arbeiten angeschoben wurde. In „Westmanier“ wurde geleitet, aber vorerst entsprechend in „Ostmanier“ gearbeitet. Daraus entstanden Kommunikationsschwierigkeiten, Widerstände, Ärger, nicht definierte Ängste und Machtverhalten auf beiden Seiten. Auch für mich waren diese Art Aufträge anders als gewohnt, eher ungenau: „Sehen Sie zu, dass die Probleme behoben werden, dass die Leute richtig arbeiten, also, machen Sie mal.“ Oder: „Hier muss dringend Supervision her, so geht das nicht weiter, wir haben massive Probleme, die gelöst werden sollen, also hier muss anders gearbeitet werden. Und klären Sie mal, wo die Schwierigkeiten überhaupt sind.“

Aufgabe und Ziel der Geschäftsführungen und Betriebsleitungen an die MitarbeiterInnen waren, mit Hilfe der Supervision besser den Arbeitsaufträgen nachzukommen, die Aufgaben zu erkennen und richtig zu bearbeiten, die Konflikte untereinander zu bewältigen und effektiv und effizient zu arbeiten. Daneben gab es sicher noch heimliche Aufträge, die nicht offen benannt werden konnten. Die Grundvoraussetzung – ausgehend vom Auftraggeber zu mir als Auftragnehmerin – war hauptsächlich eine hohe Vertrauensbasis. Im Sinne der Einrichtung und der Arbeit sollte ich Ordnung, Struktur, Vertrauen, Kollegialität neu herstellen und Probleme lösen.

Daher interpretierte ich den Auftrag zur Supervision für mich – orientiert an den Arbeitsbereichen und Tätigkeiten – zunächst so: Krisenintervention in Teams, Betrachtung der Struktur in den Teams und den Institutionen, Zusammenarbeit, Teamentwicklung, Begleitung in der praktischen Arbeit und personenbezogene Anliegen. Die inhaltliche Arbeit, die Arbeit mit den Klienten und Klientinnen wurde als Auftrag selten direkt genannt, allenfalls implizit.

Die notwendige Voraussetzung für eine positive Zusammenarbeit mit mir als Supervisorin ist ein Grundvertrauen in mich als Person, in meine Rolle und in meine Kenntnisse. Selbstverständlich muss ich mir, im Osten mehr als im Westen, dieses Vertrauen erst erarbeiten – es kann nicht per se vorhanden sein. Der Hauptgrund des Nicht-Vertrauens zu mir lag in den neuen Bundesländern darin, dass ich nicht von den Supervisanden ausgewählt werden konnte, sondern von der Geschäftsleitung „reingesetzt“ wurde. Auch aus diesem Grund war die Bereitschaft, mit mir zu arbeiten, um Probleme zu lösen, mit Widerständen und Blockaden verbunden. Meine analytischen wie systemischen und unterschiedlich lösungsfokussierten Methoden gingen damit erst mal ins Leere.

Wie kann man ohne Vertrauen arbeiten? Wie kann man in einer solchen politischen Situation Vertrauen aufbauen? Wie kann man an einem solchen Arbeitsauftrag arbeiten? Ist es nicht eine Anmaßung, das gesamte gesellschaftliche und politische System zu verändern und dann zu fordern, dass „einfach“ gut gearbeitet wird? Das Vertrauen konnte erarbeitet und hergestellt werden durch das Wertschätzen der Personen und ihrer Arbeit, durch das Interesse an ihren Konflikten, durch das Bezugnehmen auf die immer noch neue Situation im „neuen demokratischen System“ sowie vor allem mit professioneller Distanz und persönlicher Zuwendung gleichermaßen. Die Beschäftigung mit dieser Situation hat dazu geführt, mich mit den anfangs angeführten Begriffen zu beschäftigen:

### **Kommunikation**

Olaf Georg Klein, Führungskräftecoach in Berlin und Buchautor, thematisiert die Unterschiede im Zusammenhang mit den Ost-West-Kommunikationsdifferenzen und zeichnet vor allem vier Deutungsmuster in der Praxis auf, die häufig vorgebracht werden: (1.) es gebe keine Unterschiede, (2.) der Westen sei schuld, (3.) der Osten sei schuld, und (4.) man solle das Gemeinsame und nicht das Trennende betonen.

(1.) Sowohl Unterschiede in Kultur, Aversion und Konfrontation sind nach wie vor in Arbeitssituationen und alltäglichen Begegnungen vorhanden. Ich habe den Eindruck, dass diese eine heimliche Funktion haben, nämlich den jeweiligen Gruppierungen Stabilität und Zugehörigkeit zu verleihen. Die Verständigungsprobleme sind dadurch nicht kleiner geworden.

(2.) und (3.) Gegenseitige Schuldzuweisungen scheinen das eigene Ego zu stärken, funktionieren aber nicht in diesem Zusammenhang. Die wechselseitigen Unterstellungen verschleiern ein Interesse an den jeweiligen interkulturellen Zusammenhängen und stärken Vorurteile, Zuschreibungen und damit die Differenzen.

(4.) Im Beratungsbereich ist es allgemein bekannt, dass das Trennende nicht verschwindet, wenn es verschwiegen oder übergangen wird. Wenn das Erkennen und Bearbeiten von Differenzen nicht stattfindet, sind neue und kreative Lösungen kaum möglich.

Immer wieder – auch nach 20 Jahren Wende – ist es notwendig, die unterschiedlichen Kontexte, Gesprächs- und Verhaltensstrategien in beiden Kulturen neu kennen zu lernen, zu besprechen und zu verstehen, um unsichtbare Grenzen zu überschreiten. Zur Unterscheidung: Es gilt als selbstverständlich, dass sowohl schweizerische und österreichische Kulturen trotz gleicher Sprache sich von unserer deutlich unterscheiden, und das wird akzeptiert. Hier suchen wir für uns gerade die Mentalitäts- und Kommunikationsunterschiede und finden sie interessant und kennenlernenswert. Die Irritationen, die auftreten, werden herzlich und freundlich nachgefragt. In den neuen Bundesländern funktioniert es nicht so mit uns. Mir kommen die Irritationen über unterschiedliche Kommunikation eher wie ein „Bruderzwist“ vor, wo der eine benachteiligt und der andere sowieso immer im Vorteil ist und dies unerschwerlich von beiden Seiten bekämpft wird.

Im Beratungsbereich ist der Ansatz, dass es sich um Kommunikationskultur handelt, immens entlastend, denn dann geht es nicht um „besser“ oder „schlechter“, sondern um die Realität, mit der „Össis“ und „Wessis“ gleichermaßen umgehen müssen, um verstanden zu werden und selbst zu verstehen.

### **Widerstände und Ärger**

Aus dem grundsätzlichen Gefühl heraus, nicht verstanden zu werden, schwach zu sein und die Wertlosigkeit der eigenen alten Arbeitskulturen zu fühlen, sind Widerstände programmiert. Nach meiner Beobachtung äußern sich die Widerstände im „Osten“ häufig im ständigen Durchbrechen von Regeln – es wird viel geschwätzt, gegessen und nicht zugehört. Als Supervisorin werde ich zwar mit Handschlag begrüßt aber nicht dabei angesehen und nicht weiter beachtet. Für den Beginn einer Supervisionssitzung muss ich oft energisch sorgen.

Den Handschlag zur Begrüßung musste ich richtig lernen. Ich komme also in einen Raum hinein, gebe allen Anwesenden die Hand und schaue sie an. Ansonsten habe ich keine Chance, beachtet zu werden. Wenn jemand neu in den Raum kommt, gibt er allen Anwesenden die Hand und schaut in der Regel niemand an,

redet gleichzeitig noch mit einer anderen Person, aber der Kontakt ist trotzdem hergestellt. Ich habe inzwischen angefangen, auch meinen „westlichen“ Klienten die Hand zu geben, anfangs schien es mir befremdlich, jetzt ist es normal.

Heute wie damals empfinde ich die mir unbekannt „Nichtbeachtung“ nicht als eine bewusste Kränkung, eher als eine auf unbewusste Art inszenierte Ablehnung, die sich jedoch auch von den Mitarbeitern auf ihre Leitungskräfte bezieht, die mit mir kooperieren. Vermutlich geht es um einen subtilen Kampf um alte und neue Werte, die auf diese Weise gelöst, zumindest aber ausgedrückt werden.

Hinzu kommen häufig andere alte Werte im Arbeitsbereich, unterschiedliche Bildungsmuster und unterschiedliche professionelle Kenntnisse. Sie wurden durch neue Ausbildungs- bzw. Weiterbildungsansätze und Anweisungen, wie zu arbeiten sei, ersetzt, z. B. in den Arbeitsbereichen von Lehrern, Erziehern und Ausbildern etc.; auch dagegen gibt es Widerstand, weil die damalige alte berufliche Sozialisation als abgewertet erlebt wird. Das Anerkennen von Vorteilen im neuen Arbeitskontext ist immer verbunden mit dem Ärger über den Verlust alter Verhaltensweisen und Werte, vielleicht auch mit dem Protest gegen die erlebte Abwertung, vielleicht auch mit Trauer.

### **Ängste**

Hier habe ich in meiner zweiten Falldarstellung (siehe „Zweites Beispiel: Angst und Lähmung“) eine Erfahrung eingebracht.

### **Macht und Ohnmacht**

In allen Organisationen geht es um Macht, ihre Verteilung und die Art und Weise, wie sie gelebt wird usw. Es geht um die vorhandene formale Macht der Arbeitgeber und die Formen der deutlichen und offiziellen Ausübung dieser Macht. Es geht bei den MitarbeiterInnen um Abhängigkeit von Arbeitgeber-Entscheidungen, manchmal geht es auch um deren Stimmungen, deren Gefühle und deren Einstellung zu der Qualität der Mitarbeiter. Es geht um das Gefühl, als Mitarbeiter weniger direkte oder indirekte Macht zu haben, außer im Bezug auf festgelegte Aufgaben sowie Entscheidungskompetenzen im Arbeitsbereich.

Es geht aber auch darum, wie 40 Jahre lang alte Machtstrukturen erlebt wurden und durch Machtinhaber ausgeführt wurden – und wie dies im Supervisionsprozess sichtbar wird. Das ist bis heute ein heißes Eisen, das noch lange nicht bearbeitet ist und immer wieder durch öffentlich gemachte Aussagen über öffentliche Personen aufflackert („der war bei der Stasi, kein Wunder, dass...“ oder „hier bei uns ist keiner von der Stasi, wir waren immer in Nischen“).

Die Vorbehalte, die ich gegen die Supervision und mich als (West-)Supervisorin spüre, sind eher bei MitarbeiterInnen zu finden, die älter als 50 Jahre sind. Diese legen ihre DDR-Sozialisation immer wieder auf den Tisch und betonen, dass „damals doch alles besser war“, und sie „im Kollektiv weitaus kreativer arbeiten konnten“. Dies beinhaltet, aus meiner Sicht, eine Ablehnung der alten BRD und deren „Überlegenheit“, der sie tatsächlich unterliegen.

Das Thema „Stasi“ und die vielfältigen dazugehörigen Geschichten kann nicht bearbeitet werden, Supervision ist dafür nicht der richtige Ort und es ist nicht mein Auftrag. Trotzdem steht das Thema immer mal wieder im Raum – wie ein Basso Continuo. Mein eigenes, zu solchen Situationen entstehendes Gefühl ist Ohnmacht, aber auch ein Gegenübertragungsgefühl, das sich als Spiegelung gewisser Machtstrukturen bei Supervisanden zeigt, in denen ihre Kränkungen sichtbar werden. Meine Aufgabe ist es, Kränkungsansätze zu erkennen und mich so zu verhalten, dass das möglichst im Supervisionskontext vermieden wird und ich nicht in Machtspiele verstrickt werde.

Meine Macht als Supervisorin wird immer wieder daran festgemacht, dass ich von der Leitung/Geschäftsführung autorisiert bin, Supervision durchzuführen ohne vom Team angefragt zu sein. Ich werde als verlängerter Arm von Leitung gesehen und damit formell als „Machtträgerin“ behandelt. Meine Wertschätzung für die Personen, ihre Geschichte und fachliche Arbeit wird anfangs überhaupt nicht wahrgenommen, und das Gefühl der Beschämung, dass Beratung überhaupt notwendig sei, wird manchmal heftig gegen mich ausgedrückt. Die Intervention – dass Supervision im sozialen Kontext keine persönliche und kränkende Absicht beinhaltet, sondern als fachliche Unterstützung für einen professionellen Arbeitsbereich auch vertraglich festgelegt wird – führt erst jetzt im Zusammenhang mit der auf die Arbeit und Fälle bezogenen Beratung dazu, dass Supervision aus der mittleren Leitungsebene und den Teams selbst angefragt werden kann.

## **Anlässe und Ziele von Supervision**

### **Worum ging es eigentlich?**

Es ging anfangs nicht um Arbeit: In vielen Prozessen, in denen es formal um die Arbeit, Strukturen und Professionalität gehen sollte, ging es genau darum anfangs überhaupt nicht. Es ging hauptsächlich um Befindlichkeiten, Gefühle, Befürchtungen, Ablehnungen. Es ging um die Angst vor „therapeutischen Machenschaften“, vor Einflussnahme, vor Maßnahmen, gegen die man sich nicht wehren konnte.

Es ging um die Folgen einer erlebten Kolonialisierung, und Supervision wurde als eine der subtilen Methoden dieser Kolonialisierung verstanden. Es ging unerschwinglich um die eigene Kultur, es ging um die Vergangenheit und die Zukunft, es ging um die individuelle Person und ihre Geschichte und ihre Brüche. Es ging um Verluste, Trauer, Schmerz.

Wie sollte das bewältigt werden?

### **Supervision – Was ist das, was soll sie bewirken?**

Nach Astrid Schreyögg ergeben sich die Themen von Supervision aus den Konstituenten beruflicher Praxis, also aus professionellen Interaktionen zwischen Supervisanden und Klienten im institutionellen Rahmen. Dabei geht es um den rationalen Dialog zwischen Supervisor und Supervisand und um Ethik in der Supervision,

wobei es wesentlich ist, „dass der Supervisor durch seine eigene, möglichst breite Horizontstruktur den Dialog über ethische Fragestellungen anzuregen und zu fördern vermag“. (Schreyögg 1994, S. 15 f),

Die Unsicherheit und die daraus resultierende Beunruhigung in den Teams dominierte die Supervisorinnen stark. Deutlich wurde, dass mehrere Betrachtungsweisen zusammenkommen mussten:

(1.) Die Sicht des Teams – der Supervisorinnen – auf ihre Rollen im Arbeitszusammenhang, die Arbeitsvoraussetzung ihrer Organisation, die Arbeits- und Rahmenstrukturen, die fachlichen Hintergründe, die Funktion bezogen auf Aufgaben und Verantwortung und die Veränderungen, die stattgefunden haben.

(2.) Dazu kommen die Sichtweisen der Supervisorin: ihre westliche Ausbildung mit den westlichen „Werten“, ihre Prägung in Bezug auf fachliches Arbeiten, ihre Betrachtungsweise der östlichen Arbeit und der Unterschiede, die sie sieht und erlebt und ihre authentische Wertschätzung der Personen und ihrer Arbeit.

(3.) Und dann der Auftrag zur Supervision: Das Anliegen, die Blickwinkel auf Probleme und Schwierigkeiten, die Kultur von Reflektion unter Einbezug der eigenen Person, die unterschiedlichen ethischen Grundlagen (z. B. bei Fragen wie Schwangerschaftsabbruch, Kindererziehung in der Krippe, Leistungsorientierung, schulische Prägung, Begrenzungen im Alltag) und die Frage von demokratischem Verhalten und Individualität.

In diesen drei Bereichen zusammen zu kommen und gemeinsam zu arbeiten macht den besonderen Reiz und das menschliche Miteinander aus. Meine Erfahrung ist, dass es Zeit braucht, aber dann eine besondere Qualität der Zusammenarbeit beinhaltet.

### **Beispiel 1: Wir wollen akzeptiert werden, wie wir sind**

Die erste Supervision in einer Kindertagesstätte mit 15 Mitarbeiterinnen und der Leiterin. Mit der Leiterin hatte ich seit einiger Zeit den Auftrag von Leitungssupervision mit dem Ziel, sie in der Einarbeitung eines neuen Konzeptes von offener Kita-Arbeit zu unterstützen. Der Auftrag des Geschäftsführers an die Leiterin und mich beinhaltete, im Jahr drei Einheiten Supervision mit dem Team zu machen. Im Team waren ca. 60% ältere Mitarbeiterinnen, die dort schon zu DDR Zeiten gearbeitet hatten. Beim ersten Termin stellte ich mich vor, stellte Supervision vor, jede Mitarbeiterin stellte sich vor, wie lange sie dort arbeitete, dann die Schwerpunkte ihrer jeweiligen Arbeit etc. Ununterbrochen redeten jeweils alle durcheinander, gingen „auf Klo“, bis eine Kollegin sagte, sie fände Supervision völlig überflüssig, das wäre nur Quatsch, nutze nichts, und sie ließen sich nicht ausfragen. Außerdem lehnten sie alle das neue Konzept ab. Alle Kolleginnen bis auf eine neue Mitarbeiterin pflichteten ihr bei. Die Leiterin sah mich hilflos an, sagte aber nichts. Die neue Mitarbeiterin wies darauf hin, dass sie schon mal positive Erfahrungen mit Supervision in ihrer Ausbildung gemacht habe.

In der Feedbackrunde bestätigten nochmals alle, dass es keinen Sinn habe, sich so zusammzusetzen, es wäre rausgeschmissene Zeit, ich wäre ja ganz nett so, aber das brächte halt nichts. Der Widerstand in der Gruppe war fast zu greifen und wendete sich auch massiv gegen die Leiterin. Ich bat diese einen neuen Termin zu vereinbaren, da der Supervisionsauftrag von dem Geschäftsführer kam, und bat die Mitarbeiterinnen, sich ein Thema für das nächste Treffen aus ihrem Arbeitsbereich zu überlegen und einzubringen.

In einem späteren Gespräch mit der Leiterin erarbeiteten wir, dass sie gern ihre Leitungsfunktion an mich abgegeben hatte (weil ich aus dem Westen kam, weil ich scheinbar alles richtig wüsste, weil sie unsicher war). Die Akzeptanz meiner Kompetenz bewirkte bei ihr eine „automatische Unterordnung“, sie war bereit alles zu tun, was ich ihr sagte, mir quasi die informelle Leitung zu übergeben. Ihre Erfahrung war im DDR System, dass alles von oben nach unten durchorganisiert war und frag- und klaglos so gemacht wurde.

Zwei Monate später fand der zweite Termin im Team statt, die Leiterin hatte mit den Mitarbeiterinnen ein Thema vorbereitet, in das wir sofort einsteigen konnten: Wie konnten die Eltern dazu gebracht werden, ihre Schuhe im Kita-Bereich ausziehen? Die Frage kristallisierte sich heraus, ob die Leiterin und Erzieherinnen überhaupt berechtigt seien, Regeln für die Eltern aufzustellen, Entscheidungen zu treffen oder ob das nicht mögliche Konsequenzen in der Zusammenarbeit mit den Eltern haben könnte; unerschwinglich lief das Thema mit, welche Interaktionen es früher und welche es heute zwischen Eltern und Erzieherinnen gebe. Von den Mitarbeiterinnen und der Leiterin wurden Absprachen zum Thema „keine Schuhe im Kita-Bereich“ getätigt.

Beim dritten Termin, wieder zwei Monate später, bestätigten die Mitarbeiterinnen, dass das Schuhproblem gelöst sei, aber jetzt die Frage offen sei, ob die Leiterin legitimiert sei, ihnen, den Mitarbeiterinnen Vorschriften zu machen; sie könnten schließlich selber ihre Probleme lösen, im Kollektiv sei alles besser gewesen, denn da hätten alle immer mitbestimmt. Ich hege den Verdacht, dass nicht alle mitbestimmt, sondern nur mitgeredet haben – aber das behalte ich für mich.

Die nächste Frage nämlich ging direkt und aggressiv an mich, ob ich Wessi sei und warum ich dann überhaupt bei ihnen arbeiten würde. Mir fiel auf die Schnelle nur ein, dass ich früher mit einem Mann verheiratet war, der vor dem Mauerbau aus der DDR geflohen war, und sagte nur, dass ich mal mit einem „Ossi“ verheiratet war, und dass ich dadurch Familie im „Osten“ hätte und sehr gern hier mit ihnen arbeiten würde und schon sehen könnte, wie schwierig die gesamte Umstellung und das neue Leben sei – auch nach längerer Zeit. Ich musste mich also ausweisen, legitimieren, dass ich nicht als eine Art Eroberin an der „Kolonialisierung“ beteiligt sei, ich musste zeigen, dass ich eine Ahnung habe, wie ihre Geschichten und Entwicklungen waren.

Meine Art und Weise der Legitimierung muss man kritisch ansehen: In der „reinen Lehre“ würde man eine solche Legitimierung eher ablehnen, weil sie einen radi-

kalen Wechsel der Ebene beinhaltet: über die persönliche Geschichte eine professionelle Rolle zu beanspruchen! Das Interesse an mir war nicht persönlicher Art, sondern eher eine Frage nach „theoretischer Zugehörigkeit“. Da ich mit der Familie meines Ex-Ehemannes vor und nach der Wende viel über Lebensqualität in der DDR, Lebensdramen, Hoffnungen, Wünsche und Veränderungen gesprochen habe, hatte ich immer Interesse am Leben in der DDR. Daher denke ich, dass die Frage nach mir und meine daraus resultierende Legitimierung auch mit dem total veränderten persönlichen Leben und den veränderten Arbeitsbedingungen und Forderungen zu tun hat. Es beinhaltet für mich hauptsächlich den Wunsch, akzeptiert und geachtet zu werden. Durch meine „Quasi-Zugehörigkeit“ werde ich in meiner Rolle als Beraterin eher akzeptiert.

Die „Wende“ war ein Systembruch, der von außen verordnet war, und auch die Kindertagesstätte war von diesem Systembruch in ihrer gesamten Arbeit betroffen, der von außen verordnet war. Die dadurch entstandenen biografischen Brüche, und die veränderte Lebens- und Arbeitsituationen sind nicht genügend besprochen und bearbeitet. Möglicherweise gibt es aber auch kein „Genug“, sondern ein immerwährendes Gefühl der Unterlegenheit. Am liebsten würden alle Mitarbeiterinnen in diesem Team unentwegt von sich erzählen, wie es früher war, wie es ihnen jetzt geht, was so schwierig ist und was früher besser war. Sie möchten mein uneingeschränktes Interesse an ihnen als Personen. Sie wollen, dass ich auf ihrer Seite stehe. Die immense Trauer, jedoch, über ein verlorenes früheres Leben, die Trauer, nicht geachtet zu sein, nicht geschätzt zu werden, wenig zu haben, darf nicht gefühlt, nicht besprochen, nicht bearbeitet werden.

Das immer wiederkehrende Gefühl der Unterlegenheit kann durch die Konzentration auf den Arbeitsauftrag, die Erarbeitung der neuen Konzeption und die damit verbundenen Schwierigkeiten in der Supervision und deren Bearbeitung langsam verringert werden. Meine Akzeptanz sollte sich nicht in verständnisvollem Zuhören und Mitgefühl ausdrücken, sondern in der zielgerichteten Unterstützung der vorhandenen Ressourcen, Fähigkeiten und Entwicklungen.

Zu diesem Beispiel sind viele Facetten zu betrachten und zu bedenken:

- Es gibt Supervision als klar vorgegebene Struktur – Arbeit am Fall, an der Struktur, am Arbeitsauftrag –, mein Einfühlungsvermögen ist so einzusetzen, dass Gefühle der Supervisanden von ihnen selbst wahrgenommen und nicht mit meinen vermischt werden.
- Es ist unabdingbar, dass Anerkennung ausgedrückt werden muss.
- Die Unterstützung von Professionalität kann gelingen über Arbeit im sachlichen Kontext und Verortung von persönlichem Handeln und emotionalem Verhalten in die jeweiligen Bereiche.
- Es gilt anzuerkennen, dass Professionalität viele Gesichter hat, dass ich sie unterscheide und wertschätzend bewerte.
- Als Supervisorin muss ich die Geschichte und Vergangenheit meiner Supervi-

sanden annehmen und anerkennen und muss mit ihnen kommunizieren ohne zu dominieren.

- Als Supervisorin muss ich mein Gefühl und das Bedürfnis der Zugehörigkeit zu den Supervisanden sowie meine Abgrenzung und deren Auswirkung kontrollieren.
- Ich muss meine Rolle kennen in Bezug auf die Erwartungen, die an mich gestellt werden, ich muss mögliche oder nicht mögliche Auseinandersetzungsformen verstehen und meine Präsentation in meiner Rolle und in Bezug auf meine eigene Leistungserwartung auf „Zumutbarkeit“ überprüfen.
- Der Weg geht vom Beratungskontakt zum Beratungskontrakt: Mein persönliches Interesse an altem Verhalten, Geschichte, Politik etc. und die Auswirkung auf die Beratungsarbeit kann dazu führen, dass mir nicht bekanntes Verhalten des Interesses an meiner Person z. B. (Kuchen für mich backen, kleine Geschenke zu Weihnachten, mit mir noch nach der Supervision ein bisschen privat reden), wieder aufbricht.

## Supervision

### *Vorsicht, über Gefühle wird hier nicht geredet*

In dem – zunächst jedenfalls – fast fremden Kontext der neuen Bundesländer müssen Supervisionsansätze jeweils sehr unterschiedlicher Art sein, jeweils abhängig von den Bedürfnissen, den vielfältigen Wünschen, Fragen und Bedenken der Klienten und meiner eigenen Wahrnehmung dazu. Auch Struktur, Dynamik und Problematik der Institutionen eröffnet sich mir nur langsam und werden nicht präsentiert. Ich bin abhängig von der Situation, bin auch im fremden Land, und natürlich stehe ich unter Leistungsdruck, möchte alles erfassen, um gut arbeiten zu können.

Mir kommt es immer wieder so vor, als ob ich Supervision – wie in den 80er Jahren im Westen – in einer Ost-Einrichtung völlig neu installieren muss, weil es wenig Erfahrung mit Beratungssituationen und mit Beziehungsdynamiken gibt, und ich muss mich selbst auch installieren. Die Frage: „Wer bist Du“ an mich als neue Supervisorin hat eine existentielle Bedeutung. Hier beziehe ich mich auf Fatzer: „Allein die Anwesenheit eines Supervisors kann für viele Teams und Organisationen eine ungeheure Verunsicherung darstellen oder Befürchtungen darüber auslösen, was alles ‚aufgedeckt‘ werden könnte. Gegenüber einzelnen Personen verhält sich der Supervisor deswegen neutral, zeigt aber sein Interesse am Gesamtziel des Teams oder der Organisation und des Klientels deutlich an. Aus diesen Gründen ist es wichtig, Einzelne, Teams oder Organisationen am Diagnoseprozess zu beteiligen. Die Wahrnehmung, Interpretationen und Gefühle des Supervisors werden in situationsangemessener Weise an die Supervisanden zurückgegeben, um zu einer gemeinsamen Problemsicht zu gelangen“ (Fatzer 1990, S. 71).

Da es in der DDR generell gefährlich war, im Arbeitsbereich Gefühle zu zeigen und zu äußern, ist diese Aussage von Fatzer besonders bedeutsam. Gefühle und ge-



fühliges Verhalten können Konsequenzen hervorrufen, die nicht mehr zu stoppen sind. Gefühle wie Abwehr und Angst bekommen eine Eigendynamik, die möglicherweise nicht mehr gesteuert werden kann. Das erfordert eine sensible Herangehensweise.

## **2. Beispiel: Angst und Lähmung**

Ich erhalte einen Anruf von einer Leiterin einer Kita aus einem ländlichen Städtchen an der Grenze zu Polen. Ich sei ihnen empfohlen worden. Ihr Anliegen sei hauptsächlich Teamentwicklung in der Kita, strukturelle Veränderungen und Überprüfung der Formen von Zusammenarbeit. Das Team sind mit ihr als Leiterin 5 Frauen, der Träger ist eine Kirchengemeinde, vier Einheiten seien erst mal geplant. Das Team hatte bereits einmal einen Zyklus Supervision und möchte sich jetzt verändern. Da der Weg für mich weit ist, schlage ich vor, gleich eine Arbeitseinheit zu vereinbaren, keine so genannte Probestunde, dann können wir anschließend sehen, ob wir weiter zusammen arbeiten wollen. Also beschäftige ich mich mit Teamentwicklung, suche Arbeitsbögen heraus und bereite mich dahingehend gut vor.

Die Kita und der Garten sind schön und gut eingerichtet, es gibt viel Raum und Platz, und die Mitarbeiterinnen sind freundlich und mir zugewandt. In der Vorstellungsrunde wird schnell klar, dass es um irgendwas völlig anderes geht als Teamentwicklung, das fühle ich deutlich. Eine hohe Spannung ist im Raum, die Leiterin ist extrem vorsichtig in ihren Aussagen. Das Team ist in dieser Konstellation erst seit kurzem zusammen, vorher gab es eine andere Leiterin, die jetzige Leiterin war vor einem Jahr noch im Team. Eine Mitarbeiterin, die über ein Jahr im Schwangerschaftsurlaub war und sich ganz neu hier fühlt, verhält sich im Ton aggressiv gegenüber der jetzigen Leiterin. Ich verstehe trotz freundlicher Kommunikation das Anliegen nicht, und muss mich auf meine Intuition verlassen. Daher mache ich nacheinander jeweils eine kleine Aufstellung, in welcher Rolle und Konstellation die Mitarbeiterinnen vor einem Jahr gearbeitet haben und jetzt.

Die junge Mutter bricht bei der zweiten Aufstellung in Tränen aus und sagt, sie fühle sich von der neuen Leiterin nicht richtig wahrgenommen. Alle schweigen. Da ich immer noch nichts verstehe, frage ich nur, ob es um ein Geheimnis geht. Alle nicken, keine spricht. Jetzt habe ich den Eindruck, dass ich fragen darf und damit die Gefühle der Frauen auch kanalisieren kann, und so erfahre ich die Geschichte, die ich hier jetzt nicht im Detail weitergeben möchte. Aber: Das Geheimnis geht um die alte Leiterin, die über Jahrzehnte die Kita geführt hat und die im letzten Sommer irgendwie verschwand, vielleicht krank war, nicht mehr zur Arbeit kam, nicht verabschiedet wurde. Kenntnisse scheint die neue Leiterin zu haben, die aber darüber nicht reden darf. Die junge Mutter hat in ihrer Schwangerschaft heftige Aggressionen von der alten Leiterin abgekriegt, sie sagt, sie sei gemobbt worden. Es geht um Angst vor der Zukunft, wenn man sagt, was man denkt, um alte Rollen in der Kita und die Identität der alten Leiterin – auch zu DDR Zeiten. Es geht um Lügen, Abwertung und Machtausübung: Es geht um das Schweigen des Trägers, um

Desinformation und noch jetzt um Übergriffe der ehemaligen Leiterin, die einfach in die Kita kommt, wenn sie ihre Nichte abholt, und den Eltern sowie Mitarbeiterinnen und Praktikanten Anordnungen gibt.

Ich erlebe die Geschichte als sehr schwer und kann nur zuhören, Verständnis haben und Interesse an den Personen zeigen. Alle Anwesenden haben Angst vor der ehemaligen Leiterin und trauen es sich nicht zu, die Übergriffe anzusprechen; sie haben auch Angst davor, von ihr angesprochen zu werden, und bei Anordnungen, die sie geben könnte, nicht „nein“ sagen zu können.

Das ausführliche Besprechen der Situation und ihrer Gefühle erleichtert sichtlich alle Beteiligten und sie fragen sich, ob und wie sie ihr Verhalten in Bezug auf die alte Leiterin ändern könnten. Es gelingt durch Nachfragen nach Zuständigkeiten, Aufgabenbereichen, Entscheidungskompetenzen klar eine Arbeitssituation herzustellen, die durch die vorhergehende Schilderung fast verloren schien und die mich aus der Situation, zu sagen, was und wie es jetzt zu machen wäre, herausholt.

Verschiedene Möglichkeiten, z. B.: Die alte Leiterin richtig zu verabschieden, den Träger um Offenlegen der damaligen Situation zu bitten, und sich an die bestehenden hierarchischen Absprachen zu halten, kreisen im Raum. Die Erschöpfung der Mitarbeiterinnen durch die Angstbeschreibungen und das daraus wiedergekehrte Gefühl von Angst ist deutlich.

Beim zweiten Termin herrscht eine entspannte Stimmung. Bei meiner Nachfrage ob das Problem bearbeitet wurde, berichten alle Erzieherinnen, dass sie durch das Reden über dies Geheimnis und über die Besprechung ihrer Zuständigkeiten und Aufgaben so entlastet waren, dass sie sich in Gegenwart der alten Leiterin jetzt distanziert verhalten können, ihre eigenen Aufgaben wahrnehmen und sich nicht mehr vom Verhalten der alten Leiterin beeinflussen lassen. Damit wird auch deutlich, dass die jetzige Leiterin für das Verhalten und die Kommunikation mit der alten Leiterin zuständig ist, und sonst niemand. Das wurde im Team als eine große Entlastung empfunden.

Die Frage, was mit der alten Leiterin geschehen war, warum sie die damals schwangere Mitarbeiterin gemobbt hatte, und warum sie plötzlich nicht mehr arbeitete und niemand Genaueres wusste, ist im Moment für die Supervision nicht von Bedeutung, außer es ergeben sich neue, für das Team wichtige Aspekte. Eine Veränderung der Teamkultur wird deutlich: Die frühere Zusammenarbeit im Team war nach der Beschreibung der Kolleginnen ebenso familiär wie autoritär durch die Leiterin strukturiert; jetzt kann die neue Leiterin das Team professionell führen.

Hier findet eine Veränderung statt, die bisher nicht beachtet wurde und die in der Supervision bearbeitet werden sollte. Bei allen Mitarbeiterinnen war das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und gleichzeitig das Bedürfnis nach Abgrenzung und Widerstand im Team groß. Durch das alte nicht aufgearbeitete hierarchische System bestehen jedoch viele Ängste, die sich im gesamten System auf die Beziehungen auswirken. Weigand sagt: „Auf der Machtebene besteht das Interesse, über eine Solidargemeinschaft (gleicher Geschwister) Selbstständigkeit und Unabhängig-

keit gegen Kränkung verursachende Über- und Unterordnungsverhältnisse zu erreichen. In der Beziehungsdimension geht es darum, genügend Attraktivität zu besitzen, um der Zuwendung und Sympathie, der Geborgenheit und des Vertrauens der Teammitglieder sicher zu sein. Auch hier sind die gegenseitigen Erwartungen der Teammitglieder hoch, was auf dem Hintergrund einer gesamtgesellschaftlich anwachsenden Beziehungslosigkeit und der in Institutionen erlebten Frustrationen von Beziehungswünschen verstehbar ist“ (1982, S.44).

In meinem Fall wiederholte sich bei der Konstellation des neuen Teams hier unbewusst das Modell der früheren Sozialbeziehungen. Die Aufgabe der Supervision ist – gerade mit der neuen Leiterin – befriedigende und angstfreie Kommunikationsmöglichkeiten der Teammitglieder untereinander, mit den Kindern, gegenüber dem Träger sowie den Eltern der Kinder zu finden.

Zum Thema Angst und Gruppenstruktur oder Angsterleben und Formalisierungsgrad von Organisatoren sagt Pühl, dass sich idealtypisch seiner Meinung nach zwei Formen von Teamstrukturen unterscheiden: „Arbeitsteams, die in traditionell-hierarchischen Strukturen eingebunden sind (Hierarchie, Vorgesetztenprinzip): Hier übernimmt die feste, klare Struktur in besonderer Weise durch Sicherheit vermittelnde Regeln die Funktion der Angstabwehr ihrer Mitglieder. Sowie kollektive nichthierarchische Arbeitsgruppen: Hier kann das Angstpotential nicht ohne weiteres über Strukturen kanalisiert werden“ (1989, S.15).

Auch hier stellt sich für mich die Frage, ob es um ein Team oder um ein Kollektiv geht und die damit verbundenen Kenntnisse, Erfahrungen und Gefühle? Auf alle Fälle geht es um Sicherheit, die scheinbar im Kollektiv größer war als jetzt im Team. Die Arbeitssicherheit im eigenen Verhalten und in der Verantwortung kann so entwickelt, verstanden und erlebt werden, dass sie sich in den Arbeitsstrukturen auswirkt. Wenn wir in der Supervision so arbeiten können, dann kann unter diesen geklärten Voraussetzungen auch der kulturelle, soziale und persönliche Hintergrund in Bezug auf Arbeitstruktur und Aufgaben bearbeitet werden.

## Zum Schluss

Eine wichtige Funktion von Supervision in den neuen Bundesländern ist es, weiterhin Vorurteile abzubauen, Störungsprozesse aufzudecken, die Kommunikationskulturen nebeneinander zu akzeptieren und gemeinsam an der Sache zu arbeiten.

Wichtig ist weiterhin, dass die Menschen im Osten und im Westen von außen immer weniger von ihrer Herkunft betrachtet werden und dass die Faktoren der Herkunft auch nach den herkömmlichen Mustern: Stadt und Land, Nord-Süd Gefälle, Reichtum oder Armut in der Region, Arbeitsplatzsicherheit oder Arbeitslosigkeit, Politik und Regierungsschwerpunkte, wie überall in Deutschland, eine wesentliche Rolle spielen. Damit bleiben zwar die Unterschiede bestehen, werden aber nicht mehr in Bezug auf Osten und Westen gewertet.

## Literatur

- Belardi, N. (1992): Supervision, von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn.
- Fatzer, G. (1990): Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung. In: Supervision und Beratung, hg. von Fatzer/Eck, Köln.
- Klein, O. (1994): Plötzlich war alles ganz anders – deutsche Lebenswege im Umbruch. Köln.
- Klein, O. (2001): „Ihr könnt uns einfach nicht verstehen“ – Warum Ost- und Westdeutsche aneinander vorbeireden. Frankfurt am Main.
- Pühl, H. (1989): Alternativprojekte: Der Kollektivmythos als Chef. In: Supervision 15/1989.
- Schreyögg, A. (1994): Supervision, Didaktik & Evaluation. Paderborn.
- Weigand, W. (1982): Supervision für eine institutionelle Alternative. In: Supervision 2/1982.

*Anschrift der Autorin:*

Friedhild Mory, Manteuffelstr. 1, 12203 Berlin

## Selbstreflexion einer Supervisorin im Dienste der Schulverwaltung

**Zusammenfassung:** Die Autorin reflektiert im Kontext ihres beruflichen Entwicklungsweges, wie sich ihr Verhältnis zur Beratung verändert hat. Ihre Stationen: von der jugendpolitischen Referentin zur Leiterin einer großen Bildungsstätte, von der internen Supervisorin in der Schulleitungsfortbildung zur Leitungsposition in der Schulverwaltung. Der Stellenwert von selbstreflexiven Arbeitsformen wird im Kontext von bestimmten historischen Epochen, gesellschaftlichem und organisationellen Umfeld beschrieben. Die mit „Systemumbrüchen“ wie der Einführung des neuen Schulgesetzes in Berlin einhergehenden menschlichen Reaktionsformen werden in den Blick genommen, die unterschiedlichen Wege, selbstreflexive Fortbildungsansätze und Supervision zu verankern, beschrieben. Anschaulich wird entwickelt, wie Praxiserfahrungen und Veränderungen in den Arbeitsfeldern neue Bedarfe nach Kompetenzerweiterung wecken, Interesse an neuen Theoriefeldern entsteht und in die Gestaltung der Arbeit zurückfließt.

### Prolog: Wie ich zur Supervisionsausbildung kam

Als studierte Jugend- und Erwachsenenbildnerin hatte ich der externen Beratung bis Anfang der 1990er Jahre eher eine periphere Rolle zugemessen. Zusammenarbeit fand auf Grund ähnlicher politischer, sozialer und, in meinem Fall als jugendpolitische Referentin der Evangelischen Landeskirche in Berlin-West, auch religiös beeinflusster Überzeugungen statt. Sie bildete die Grundlage für alle die großen und kleinen Projekte, die vor allem in den 1980er Jahren realisiert wurden: die Friedensbewegung mit ihren Demonstrationen und Veranstaltungen, die Antifaschistischen Stadtrundfahrten des Landesjugendrings, Austauschprojekte mit Wolgograd, dem früheren Stalingrad, die Solidaritätsprojekte mit Nicaragua, ökumenischer Austausch mit Kuba, das Thematische Zentrum beim Kirchentag 1989 in Berlin. Es waren Großveranstaltungen, deren Erfolge man an der Zahl der teilnehmenden Personen, der öffentlichen Aufmerksamkeit, der Folgeprojekte, der gespendeten Gelder messen konnte. Klar, wir hatten einmal im Jahr eine gemeinsame Woche Fortbildung, deren Inhalte wir selbst auswählten. Im Burckhardthaus in Gelnhausen lernten wir gegen Ende der 80er Jahre neue Methode zur Selbstreflexion kennen. Doch im Großen und Ganzen galt, bedeutend waren die Personen, die große Projekte auf die Beine stellen konnten, deren Erfolge sichtbar und zählbar waren. Diejenigen, die damals anfangen, sich dem Psychodrama oder der Ge-

meindeberatung, bzw. der Supervision zuzuwenden, galten eher als diejenigen, die auf diesen Feldern nicht reüssieren konnten.

Ich selbst fühlte mich mit meinem Studium der Pädagogik, Politik, Soziologie und Psychologie gut gerüstet für die Praxis. In meiner Soziologieprüfung hatte ich über Dahrendorfs „homo sociologicus“ versus Erich Hahns „Marxistische Soziologie“ referiert und disputiert. Die Dialektik von Verhältnissen und Verhalten war das Gebiet, über das ich am liebsten nachdachte.

Anfang 1990 wechselte ich von Mutter Kirche zu Vater Staat und übernahm eine Führungsposition als Leiterin der Internationalen Begegnungsstätte Jagdschloss Glienicke. Das waren sechs Gebäude mit vielen Tagungsräumen, mit 125 Betten und 83.000 qm<sup>2</sup> Grund. Gebäude und Park standen unter Denkmalschutz und später, nach der Deutschen Vereinigung, gehörte das Ensemble zum Weltkulturerbe. Die berufliche Heimat war nun eine andere, das Jagdschloss gehörte als nachgeordnete Einrichtung zur damaligen Senatsverwaltung für Jugend und Familie, und meine Rolle in der Organisation war eine andere.

### Vom Nutzen der Selbstreflexion

Erfahrungen in zwei Bereichen führten dazu, dass ich über den Nutzen von Selbstreflexion und Beratung neu nachdachte. In der Kirche hatte ich die Erfahrung gemacht, dass alle, von der Putzfrau bis zur Geschäftsführerin, von der Sekretärin und Sachbearbeiterin bis zum Landesjugendpfarrer, vom Hausmeister bis zu den Jugendarbeitern, mitmachten, wenn wir große Projekte verfolgten. Wir waren eine gut aufeinander eingespielte Gemeinschaft. Jetzt hatte ich es mit einer wesentlich älteren und im Öffentlichen Dienst sozialisierten Belegschaft zu tun. Und ich war die Dienstvorgesetzte, nicht mehr die „Frontfrau“ gemeinsam entwickelter Projekte. Mein Interesse an der Rollentheorie war neu geweckt. Die Wiedervereinigung, die Veränderungen in Mittel- und Osteuropa, die wachsende Bedeutung internationaler Austauschmaßnahmen veränderten meinen Blick auf das, was in der interkulturellen Arbeit zu leisten war. Ich begriff schnell, dass bei unseren anspruchsvollen trinationalen Austauschprojekten und unseren multilateralen Seminaren mein gesellschaftspolitisches Grundwissen und meine Aktionserfahrungen allein nicht mehr ausreichen würden, um wirklich zu verstehen, was da vor sich ging, und um den Stressbelastungen auf Dauer gewachsen zu sein. Das Interesse an gruppendynamischen Prozessen wuchs.

Die deutsch-deutschen Zusammenkünfte, also Berlin-West und Berlin-Ost, beschäftigten sich jetzt mit Themen wie Menschenbild und Gesellschaftsbild in beiden deutschen Staaten. Ich lud als Gesprächspartner/innen Margarete Mitscherlich ein, Horst-Eberhard Richter, Hans-Joachim Maaz („Der Gefühlstau, ein Psychogramm der DDR“), die Tochter von Christa Wolf (eine praktizierende Psychologin) und Michael Froese vom Haus der Gesundheit im Ostteil der Stadt. Die psychosoziale Dimension des Verstehens, was ein gelingendes Leben ausmacht, was

Menschen zum politischen Engagement und zur Verantwortungsübernahme motiviert, trat vom Rand stärker zur Mitte.

Für den Supervisionsdurchgang 1993-1995 meldete ich mich beim Ausbildungsinstitut TOPS (Training, Organisationsentwicklung, Praxisberatung, Supervision) in Berlin an. Ich hatte meine Vorurteile gegenüber „unpolitischen“ gruppendynamischen Spielchen nicht überwunden, aber ich war bereit, sie zu überprüfen, mich der Auseinandersetzung mit ihnen zu stellen. Und ich hatte eingesehen, dass ich mir zusätzliche Dimensionen des Verstehens erarbeiten musste, wenn ich das Jagdschloss erfolgreich führen und die dort geleistete Arbeit sowohl im deutsch-deutschen Austausch als auch im europäischen Kontext weiterentwickeln wollte. Die Entscheidung für die Ausbildung war auch Ausdruck erlebter Ohnmachtsgefühle und der Einsicht, meine bisher erfolgreichen Bewältigungsstrategien werden auf Dauer nicht ausreichen, um den neuen Anforderungen gewachsen zu sein.

### **Die Supervisionsausbildung und ihre Früchte**

Ich hatte mich für das richtige Ausbildungsinstitut entschieden. Wir lernten unterschiedliche Beratungskonzepte mit ihren jeweiligen theoretischen Fundierungen kennen und wurden ermutigt, nach den Formen zu suchen, die mit unserer Persönlichkeit, unseren Erfahrungen und Haltungen am ehesten kohärent waren. Meine Abschlussarbeit schrieb ich über „Supervision in interkulturellen Kontexten“, ein Thema, für das es damals noch wenig öffentliche Aufmerksamkeit gab und dementsprechend nur wenige Veröffentlichungen. Persönliche Weiterentwicklung, die Einübung selbstkritischen Denkens und das stärkere Reflektieren der eigenen Handlungen und ihrer Auswirkungen gehörten zu den Früchten dieser Ausbildung, die in meiner täglichen Praxis reiften. Und die bot reichlich Gelegenheit zur Anwendung der neuen Kompetenzen. Berlin setzte eine Verwaltungsreform in Gang, führte die Kosten- und Leistungsrechnung ein, schuf Leistungs- und Verantwortungszentren und fusionierte die Bezirke. Der Bedarf an Unterstützungsleistungen für Arbeitseinheiten in Veränderungsprozessen wuchs. Das Jagdschloss wurde ein Ort für viele Klausurtagungen, und oft wurde unsere externe Beratung und Moderation angefragt. Der überwiegende Teil der Dozenten/-innen verfügte über beratende Zusatzqualifikationen, so dass wir diese Aufgaben auch wahrnehmen konnten. Das Jagdschloss selbst erhielt die Auflage, mit der Heimvolkshochschule zu fusionieren und dabei 30 Prozent Synergieeffekt zu erwirtschaften, bei gleicher Einnahmenvorgabe versteht sich. Ich bekam die Gesamtleitung übertragen und erfuhr am eigenen Leibe, was es für eine Leitung bedeutet, zwei gewachsene Einrichtungen mit ihren Belegschaften unter restriktiven Rahmenbedingungen zusammenzuführen und ein dritte gemeinsame Sache auf die Beine zu stellen. Auf dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen in der Supervisionsausbildung unterstützte ich nun in der Bildungsarbeit unserer Einrichtungen die Anwendung selbstreflexiver Methoden. Wir erarbeiteten neue Ansätze im interkulturellen Lernen, die sich aus

supervisorischen Quellen speisten. Und ich versuchte, Modelle aus dem interkulturellen Lernen auf ihre Eignung in supervisorischen Prozessen und in der Organisationsentwicklung zu überprüfen. Der Umgang mit Fremdem und mit Fremden wurde mein neues Lieblingsthema.

### **Beruflicher Wechsel**

Die international, interkulturell und inzwischen auch intergenerativ ausgerichtete Aufgabenbestimmung des Jagdschlusses fiel trotz gelungener Fusion und guter wirtschaftlicher Ergebnisse den Berliner Haushaltsnöten 2001 zum Opfer. Berlin wollte die Villen der sozialpädagogischen Fortbildungsinstitute verkaufen und fortan die Fortbildung für Erzieher/innen und Sozialpädagoginnen/-en im Jagdschloss konzentrieren. Ich wollte nicht diejenige sein, die die Strukturen und Projekte, die wir mit viel Engagement vor allem mit Mittel- und Osteuropa aufgebaut hatten, selbst zerschlagen muss und hielt nach neuen Aufgaben Ausschau. Die Personalentwicklung schien mir ein erfolgversprechendes Feld, um eigene Management-, Fusions- und Fortbildungserfahrung sowie die Supervisionsausbildung zusammenzubringen. Berlin war dabei, einem neuen Schulgesetz zu politischer Akzeptanz zu verhelfen, das die Eigenständigkeit der Schulen vorantreiben und damit auch die Aufgaben des Führungspersonals verändern sollte. Ich hatte Erfahrung mit dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung in der Leitung einer großen Bildungsstätte. So wurde ich interne Supervisorin im damaligen Bereich Schulmanagement am Berliner Landesinstitut für Schule und Medien (LISUM), als Seiteneinsteigerin, zunächst noch aus der alten Stelle und später vom Zentralen Personalmanagement finanziert und vom Willen beseelt, der Supervision zur Anerkennung in einem Feld zu verhelfen, das als weitgehend beratungsresistent galt.

### **Als interne Supervisorin für pädagogische Führungskräfte im Landesinstitut**

Die Kernpunkte des neuen Schulgesetzes, das am 1.2.2004 vom Abgeordnetenhaus verabschiedet wurde, regelten die größere Eigenständigkeit der Schulen und ihrer Schulleitungen. Aufgaben der Schulaufsicht sollten an die Schulleiter/innen abgegeben werden. Denen oblag jetzt die Verantwortung für die Profilentwicklung und für die pädagogische Qualität der Schulen, für die inneren Evaluationsprozesse und für die dienstlichen Beurteilungen der Lehrerinnen und Lehrer. Die Schulaufsichten sollten nun nur noch Führungsaufgaben gegenüber Führungskräften in den Schulen wahrnehmen, real erlebten sie aber die Umorganisation des Schulwesens als Machtverlust. Diese Entwicklung war vorhersehbar. Deshalb hatte die Schulverwaltung dem LISUM den Auftrag erteilt, eine Fortbildungsreihe für alle Schulleiterinnen und Schulleiter zu konzipieren, durchzuführen und zu evaluieren. Der Titel „Schulaufsicht über die selbstständige Schule“ drückte aus, um was es ging: um den

aus der Verlagerung von Führungs- und Dienstvorgesetztenaufgaben in Sinne dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung an die Schulen resultierenden Funktionswandel für die Schulaufsicht. Die Beamtinnen und Beamten konnten sich in fünf Modulen (Grundlagenwissen aus der Organisationsberatung und dem Changemanagement, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Qualitätsentwicklung) mit diesem Rollenwechsel auseinandersetzen und über ein neu zu entwickelndes Selbstverständnis der Schulaufsicht in den Außenstellen reflektieren.

Vorausgegangen war dieser Fortbildungsreihe ein idealtypischer Prozess von Veränderungsmanagement: die operative Schulaufsicht hatte ein Anforderungsprofil im Sinne eines Leitbildes für die Schulaufsicht erstellt und in einem arbeitsteiligen moderierten Verfahren den daraus resultierenden Fortbildungsbedarf ermittelt. Im Mai 2002 waren dem LISUM die zu Fortbildungsmodulen zusammengefassten Ergebnisse mit dem Auftrag übergeben worden, eine entsprechende Programm- und Organisationsplanung vorzunehmen und verantwortlich zu realisieren.

In mehreren gemeinsamen Runden und mit späterer Einbeziehung von zwei freiberuflichen Referenten, welche die gesamte Reihe mit durchgetragen haben, sowie einer erneuten Konsultation einzelner Außenstellen der Schulaufsicht wurde eine wechselseitige Vertrauensbasis geschaffen, um gemeinsam und mit der Beteiligung von Führungskräften aus der Senatsverwaltung die Fortbildungsreihe zu beginnen.

Für mich waren das spannende Prozesse und Diskussionen. Die inhaltliche Planung der Fortbildungsbausteine war dabei noch der kleinere Teil. Die Prozesse der Abstimmung, wer bestimmt über was, was muss wem vorgelegt werden, welcher Organisationsteil verfolgt welche Interessen in diesem Geschehen, soll die Fortbildung in der Arbeitszeit stattfinden, soll die Teilnahme freiwillig sein oder nicht, wer entscheidet letztendlich, wenn unterschiedliche Positionen vertreten werden – für mich waren es diese Aushandlungsprozesse, welche die meisten Kräfte beanspruchten.

Ich konnte in der Realität erleben, dass es nie nur um die Sache geht, sondern dass Ängste um die eigene Stellung eine Rolle spielen, Sorge, ob die neuen Aufgaben zu bewältigen sein würden, dass politische Interessen und Karriere Wünsche sowie die jeweiligen Persönlichkeitsausprägungen der Akteure zumindest einen Teil des Geschehens maßgeblich beeinflussen. Und ich lernte, dass diese Seite des Geschehens in Bürokratien nicht Gegenstand der offiziellen Reflexion sein darf.

Ein Schlüsselereignis aus dem zweiten Fortbildungsblock ist mir dazu noch sehr lebendig in Erinnerung. Unser Thema lautete: Was sind kritische Situationen in Veränderungsprozessen, in denen sich entscheidet, ob eine Organisationsentwicklung gelingt oder das Gegenteil der intendierten Wirkung eintritt? Es war die Rede von den Ängsten, die Veränderungen auslösen, und dass man sie bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse in Rechnung stellen muss. In einen Moment des Schweigens hinein sagte eine Führungskraft aus der Bildungsverwaltung: „Wir sind doch

alle Führungskräfte und Führungskräfte haben keine Angst.“ Ich schnappte nach Luft und wollte gerade entgegen, dass diejenigen, die das denken, oft so viel Angst haben, dass sie die Abwesenheit von Angst nicht kennen, doch der Dozent drückt meinen Arm, ich schwieg, und wir warteten auf eine Reaktion. Da meldete sich eine Schulaufsichtsbeamtin aus einer Außenstelle und sagte: „Sprechen Sie bitte in der Ich-Form bei einer solchen Aussage“. Die gesetzte Norm, Führungskräfte haben keine Angst zu haben, bzw. zu zeigen, wurde hier durch eine kurze Intervention in Frage gestellt. Unser Versuch, Raum für Reflexion zur Verfügung zu stellen, auch die Beziehungen zwischen den Akteuren der Veränderungsprozesse zu thematisieren, zeigte Wirkung.

### Veränderungsmanagement als neue Schlüsselqualifikation

Die Konflikte, die sich aus der Veränderung des schulpolitischen Feldes ergeben würden, waren absehbar. Schulaufsichtsbeamte verloren einen großen Teil ihrer Aufgaben und sollten Führungskräfte von Führungskräften werden, die sich ihrerseits in der Regel noch nicht so verstanden. Das vorherrschende Verständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern war es, „Primus inter pares“ zu sein. Jetzt wurden ihre Entscheidungsspielräume ausgeweitet, sie konnten über personelle und sächliche Mittel stärker bestimmen, sie waren für die dienstlichen Beurteilungen ihrer Kolleginnen und Kollegen zuständig, für die interne Evaluation, und sie mussten bei der Schulinspektion für die pädagogische Qualität ihrer Schule einstehen. Auf ihnen lastete der Druck, die Vorgaben der schulpolitischen Veränderungsprozesse vor Ort umzusetzen und mit den Widerständen umzugehen. Gleichzeitig waren und sind sie für die Kollegien die greifbaren Repräsentanten der schulpolitisch erlebten Verschlechterungsprozesse: mehr Stunden müssen unterrichtet werden, Ermäßigungstatbestände fallen weg, die Schulentwicklungsprozesse erfordern Mitwirkung über den Unterricht und die damit verbundenen Aufgaben hinaus. Gleichzeitig wird das Schülerklientel schwieriger, steigt der Alterdurchschnitt der Kollegien, kommen kaum jüngeren Lehrer/innen dazu, die neue Impulse mitbringen, doch ständige Veränderungsbereitschaft und Qualitätsentwicklung wird trotzdem erwartet. Viele Lehrerinnen und Lehrer werden unwillig, die Unzufriedenheit wird an die Schulleitungen adressiert. Sie sind die Repräsentanten des Systems, die vor Ort greifbar sind. Die Schulleitungen brauchten für die Gestaltung dieser Veränderungsprozesse und den Umgang mit den damit verbundenen Widerständen den Erwerb weiterer Kompetenzen und entsprechende Unterstützungssysteme. Ich als interne Supervisorin auch.

## Erweiterung der eigenen Kompetenzen: Konfliktberatung und Mediation

Ich entschied, dass eine weitere Fortbildung für mich hilfreich sei, um mit den Auswirkungen dieser Systembrüche professionell umgehen und entsprechende Unterstützungssysteme im Schulbereich mit befördern zu können. Vom Oktober 2003 bis zum Juni 2004 nahm ich an einem Kompaktlehrgang „Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen“ bei der Trigon Entwicklungsberatung München teil und lernte bei Friedrich Glasl und weiteren Trainern die grundlegende Konzepte und Methoden des Konfliktmanagement sowie einiger Basiskonzepte der Organisationsentwicklung, die für Konfliktinterventionen in Organisationen wichtig sind. Gleichzeitig arbeitete ich an der Weiterentwicklung meiner persönlichen Konfliktkompetenz, um Klärungs- und Konfliktlösungsprozesse nicht nur auf der sachlichen, sondern auch auf der emotionalen Ebene möglichst kompetent anregen und begleiten zu können. Die Senatsverwaltung gewährte für die Ausbildung Sonderurlaub, sie war im dienstlichen Interesse, und ich übernahm die Kosten.

Mein erstes Arbeitsthema in diesem Zusammenhang war die Gestaltung eines Fortbildungsmoduls für die Schulaufsichtsfortbildung zum Thema Beratung und die Vorstellung der einzelnen Beratungsformate Supervision, Coaching und Mediation. Das war nicht einfach, weil die formelle Macht der Schulräte gerade eingegrenzt und ihnen stattdessen Unterstützungs- und Beratungsaufgaben zugedacht wurden. Nun stand da eine, die ihnen aufzeigte, dass die Offenheit der Schulleitungen gegenüber der „Obrigkeit“ Grenzen hat, dass Kontrolle und Beratung in einer Rolle vereint, nicht unproblematisch für Beratungsprozesse ist und dass das Gebiet der Beratung einen hohen Professionalisierungsschub erfahren hat.

Ich bot an, dass die Schulaufsichten und auch die Bildungsverwaltung meine Kompetenzen in Anspruch nehmen konnten, wenn die Ausdehnung und der Eskalationsgrad eines Konfliktes ihr zeitliches und vielleicht auch methodisches Bewältigungsvermögen überschreiten würde. Und ich bot Supervision, bzw. Coaching an, falls sie selbst es in Anspruch nehmen oder es im Rahmen ihrer Personalführung Schulleitungen empfehlen wollten. Ich entwarf Fortbildungsmodule für die Einführung ins Konfliktmanagement und für Selbstmanagement sowie Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe. Ich stellte die Fortbildungsangebote ebenso wie die Beratungsangebote dem Gesamtpersonalrat vor. Beim Tag der Offenen Tür gab es Schnupperworkshops für Supervision. In der Zeitung des LISUM schrieb ich Artikel, und im Fortbildungsverzeichnis wurde ein eigener Angebotsbereich für Supervision, Coaching, Konfliktberatung und Mediation im Rahmen der Personalentwicklungsangebote für Führungskräfte eingerichtet.

In der Folgezeit wurde ich zu Personalversammlungen in den Bezirken eingeladen, die Fortbildungsangebote wurden gut angenommen und einzelne Schulleiter/innen und Schulaufsichtsbeamte kamen zur Supervision. Am Anfang noch ohne sich offen dazu zu bekennen, aber nach und nach wuchs die Akzeptanz für diese Form

der Unterstützung. Ich hatte die externen Berater/innen, die an Schulen tätig waren, zu einem fachlichen Austausch eingeladen. Es wurde im Rahmen der Regionalarbeit der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) ein Arbeitskreis „Schule und Supervision“ gegründet. Auf Bundesebene startete die DGSv eine Befragung der Kultusministerien zu den angebotenen Unterstützungsleistungen für Schulen, und sie initiierte den bundesweiten Austausch durch gemeinsamen Tagungen mit Kultusministerien und Landesinstituten zur Thematik.

In Berlin lud ich den Abteilungsleiter der operativen Schulaufsicht in den Berater/innenkreis ein, um dort über die Intentionen der schulpolitischen Veränderungsprozesse zu referieren und mich meinerseits darüber zu informieren, aus welchen Anlässen heraus Schulen Beratung von außen anfragen und welche strukturellen Mängel vor Ort erkennbar waren, die die Verwaltung als Auswirkung ihres Handelns oder als Handlungsanlass in den Blick nehmen sollte. Die Berater/innen, überwiegend Mitglieder der DGSv, konnten in diesem Dialog ihrerseits ihr Bild von der Schulverwaltung und ihren Akteuren überprüfen. Es kam in der Folge zu einer produktiven Zusammenarbeit. Der spätere Leiter der Schulinspektion informierte über Intention, Umsetzung des Vorhabens und die ersten Ergebnisse der Schulbesuche. Der Arbeitskreis befasste sich auch mit Vorhaben, eine bessere Gesundheitspolitik an Schulen zu realisieren. Bei den neu eingerichteten Gesundheitstagen für die Lehrerschaft, die jetzt jährlich von der GEW mit der Senatsverwaltung zusammen durchgeführt werden, gab es Workshops zur Supervision und zum Konfliktmanagement. Mit Unterstützung der Sozialverwaltung wurde ein Coachingprogramm für Schulleiter/innen und Lehrer/innen der Berufsbildenden Schulen aufgelegt. Ich selbst traf mich alle drei, vier Monate mit dem Abteilungsleiter der Operativen Schulaufsicht, um gemäß der Devise „Offenheit im Strukturellen, Verschwiegenheit im Persönlichen“, größere Vorhaben und/oder Interventionen der Schulaufsicht durchzusprechen und neue Aufträge zu prüfen.

## Das Unbewusste in Organisationen

In meinen Aktionsradius fiel zunehmend die Moderation von Prozessen des Zusammenwachsens von Schulen, die durch extern gefasste Beschlüsse zusammengelegt wurden. Schulen mit langen Traditionen, unterschiedlicher Klientel und Schulgemeinschaft mit unterschiedlicher pädagogischer Praxis, sozialen Regeln, gemeinsam erlebten Geschichten. Die Erfahrungen mit diesen Prozessen der Auflösung gewachsener Gemeinschaften und der Konstituierung einer anscheinend „neuen“ Schule, die Beobachtung der individuellen und gruppenbezogenen Reaktionen in den Kollegien, die Begleitung der Steuerungsgruppen und der ersten Zusammenreffen der Kollegien – das alles schärfte meinen Blick für die Bindekräfte, die in Gemeinschaften wirksam sind. Ich hörte viele Geschichten über gemeinsame prägende Erfahrungen, die Kolleginnen und Kollegen waren miteinander jung gewesen, hatten ihre Schule zusammen aufgebaut, wohnten oft auch im Umkreis, hatten

ihre eigenen Kinder großbezogen und viel gemeinsam unternommen. Jetzt sollten sie, oft gegen Ende ihres aktiven Berufslebens, noch einmal mit anderen Kolleginnen und Kollegen und neuen Führungskräften von vorne anfangen. Mit einigen meiner Kollegen/-innen entwickelte ich Großgruppendedesigns für diese ersten Begegnungen, bei denen auch die Ängste und Befürchtungen einen Raum hatten, damit Lust auf Veränderung überhaupt wachsen konnte.

Die Zusammenlegung von Schulen war eine Folge des starken Geburtenrückgangs vor allem im Ostteil der Stadt nach der Wende. Und es gab noch einen Aspekt: Schulleiter/innen kamen in den Überhang und wurden von der Schulaufsicht auf frei werdende Stellen umgesetzt. Einige meiner langen Supervisionsprozesse galten der Unterstützung von Schulleiterinnen aus dem Ostteil der Stadt, die im traditionell bürgerlichen Westteilen der Stadt eingesetzt worden waren, und oft gar nicht verstanden, was da in ihren Kollegien vor sich ging, womit sie ihren Zorn erregt hatten und warum sie sich so ganz anders gegenüber einer Leitungsperson verhielten als die früheren Kollegien. Beide Seiten sprachen zwar eine Sprache, aber keine gemeinsame: die sozialen Bedeutungen, die Kontexte, die erfahrungsgebunden mitgedacht wurden, unterschieden sich doch sehr.

Mein Interesse an dem wuchs, was in Organisationen die „unbewussten Regeln“ sind, die Tabuthemen, die Gemeinschaft stiftenden und die Trennung begründenden Erfahrungen, kurz, das Leben hinter den Fassaden. Ich melde mich zu einem Seminar „Was man in Organisationen nicht wissen darf... Unbewusstes in Institutionen und die Arbeit damit in Supervision bzw. Organisationsberatung“, geleitet von Frau Dr. Annemarie Bauer, an und war fasziniert von ihrem methodischen Vorgehen, sich mit Hilfe von Balintgruppenarbeit, szenischer Inszenierung und organisationsanalytischen Methoden dem Unbewussten in Organisationen zu nähern. Fortan arbeiten wir jetzt in einer kontinuierlich tagenden, von ihr geleiteten Gruppe am Leben der Organisationen backstage: forschend und reflektierend, ausprobierend und entdeckend.

### **Rückwärtsrolle oder Vorwärtsrolle? Eine neue Leitungsposition**

Das Berliner LISUM wurde Anfang 2007 geschlossen und als gemeinsames Institut von Berlin und Brandenburg in Ludwigsfelde neu errichtet. In den Wirren der Planung der Neustrukturierung, des Interessenabgleichs der beiden Länder, der Entscheidung der Mitarbeiter/innen, ob sie diesen Umzug mitvollziehen wollten, da war zunächst kein Platz für die Ausweisung einer dezidiert als Supervisorenstelle deklarierten Position. Mir war schon vorher eine Leitungsposition in der Bildungsverwaltung im Referat Weiterbildung, Lebenslanges Lernen angeboten worden, die ich zum 1. September 2007 übernahm. In Nebentätigkeit arbeite ich noch als Supervisorin und Fortbildnerin für den Schulbereich. Doch jetzt lerne ich als Teil der Hierarchie die Schulverwaltung kennen und reflektiere über die Spiegelbildlichkeit von Systemen. Für die Lehrer/innen gilt: “They teach as they are taught”, für die

Führungskräfte: “They lead as they are led”. Im LISUM gibt es inzwischen eine Supervisorin und auch ein entsprechendes Angebot für Führungskräfte. Ich übe mich darin, den Ansprüchen an Führung, die ich in der Supervision, im Coaching, in der Fortbildung als hilfreich entwickle, selbst gerecht zu werden und gnädig damit umzugehen, wenn ich ihnen nicht entspreche.

Berlin will eine neue Schulreform, es soll ein nur noch zweigliedriges Schulsystem geben. Wieder werden Schulen zusammengelegt, müssen Kollegien zusammenfinden, sollen neue Schulprogramme und Inhalte entwickelt werden, ist Engagement und Einsatz gefordert. Ein weites Feld für Supervisoren/-innen.

*Anschrift der Autorin:*

Käthe Kruse, Perelsplatz 16, 12159 Berlin

## Chancenlos im Schatten der Macht? Blockierter Informationsfluss und seine Folgen als Thema für Supervision und Organisationsberatung?

**Zusammenfassung:** Die folgende Praxisreflexion beleuchtet die Spuren und Wirkungen von Macht in einer hierarchisch geprägten Organisation. Gezeigt wird das Gegeneinander und gleichzeitig das Zusammenspiel offizieller und informeller Macht. Wie kann sich Beratung in solch einem Feld bewegen? Und gibt es überhaupt Chancen für Veränderungen?

### Themenstellung

In der nachfolgenden Praxisreflexion befasse ich mich mit drei Themen/Fragestellungen: Was könnten bedeutsame Ursachen dafür sein, dass zumindest in der von mir vorgestellten öffentlichen Verwaltung (externe) Supervision keine sichtbare Akzeptanz findet und, soweit mir bekannt, auch nicht stattfindet? Welche (beraterischen) Möglichkeiten gibt es in hierarchischen Organisationen, wenn mittlere Führungsebenen eine undurchlässige Informationsblockade zwischen oberster Führung und der unteren operativen Führungs- und MitarbeiterInnen-Ebene errichten? Gibt es überhaupt eine solche Möglichkeit? (Was) Haben die beiden vorgenannten Punkte miteinander zu tun?

Für die Beantwortung dieser Fragen ist mir bei meiner Reflexion ein Aspekt immer deutlicher ins Blickfeld und ins Bewusstsein geraten: Macht! Sie wird eine besondere Rolle in meinen Ausführungen spielen, so wie sie m.E. auch in der Praxis eine besondere Rolle spielte und spielt. Für das von mir dargestellte Praxisbeispiel habe ich mich von Kategorien wie „Erfolg“ oder „Nicht-Erfolg“ innerlich verabschiedet. Es stellte mich vor Fragen, deren Beantwortung für mich bis heute noch nicht endgültig abgeschlossen sind.

### Die Organisation

Die Großverwaltung hat mehrere tausend Beschäftigte, von denen die überwiegende Zahl Angestellte sind. Beamte sind zwar als Gruppierung deutlich kleiner, sie besetzen aber praktisch nahezu alle Führungspositionen, ab höheren Führungspositionen zu 100 %.

Die heutige Verwaltung war vor einigen Jahren auf politischen Druck hin aus zwei rechtlich und organisatorisch eigenständigen Verwaltungsorganisationen zwangs-

fusioniert worden. Dieser Fusion waren, aus unterschiedlichsten Gründen, heftige Kämpfe der Führungspersonen bis hin zu den Beschäftigten beider Verwaltungen vorausgegangen; Kämpfe gegen die Fusion als solche und Kämpfe letztlich dann um die interne Vorherrschaft im Besonderen. Beide Ausgangsverwaltungen hatten identische Aufgaben, dafür aber zumindest äußerlich sehr unterschiedliche Strukturen und Arbeitsformen entwickelt.

Die um die Hälfte größere „Partnerin“ hatte sich unter der Maxime „Kunden-nähe“ für einen Weg der Dezentralisierung entschlossen, mit einer verkleinerten Hauptverwaltung und über das gesamte Zuständigkeitsgebiet verteilten sog. Regionalzentren (Größe jeweils ca. 60-80 Beschäftigte). Erklärter Wille der damaligen Leitung war zudem die Einführung moderner Steuerungselemente wie z. B.

- Teil-Budgetierung für die Regionalzentren;
- Überführung von bis dato unselbständigen Kliniken in GmbHs unter einer gemeinsamen Holding;
- Einführung von Zielvereinbarungen und systematischen Mitarbeitergesprächen als Führungsinstrumente;
- Elemente in Richtung auf leistungsbezogene Entlohnung von Beschäftigten;
- interner Wettbewerb (der Regionalzentren) als Ersatz für fehlende „natürliche“ externe Konkurrenz.

Verwaltungshandeln sollte explizit als Dienstleistung für und möglichst nahe beim „Kunden“ (Versicherten) erfolgen: Beratung und Entscheidung über Ansprüche der Versicherten sollten aus einer Hand und möglichst versicherten-nah in den Regionen erfolgen, d. h. auch die Sachbearbeitung wurde in entsprechendem Maße aus der Hauptverwaltung in die Regionalzentren verlegt. In der rein äußeren Umgestaltung war dieses Vorhaben zum Zeitpunkt der Fusion bereits weitgehend umgesetzt, Regionalzentren waren gebaut und in Betrieb.

Die kleinere „Partner-Verwaltung“ favorisierte dagegen klar ein eher klassisches Verwaltungsprinzip mit zentralistischer Sachbearbeitung aller Anträge sowie auch einer zentralen Verwaltung der angehörenden Kliniken bis in kleinste Detailentscheidungen hinein. Beratung und Sachbearbeitung waren klar getrennt: lediglich sehr kleine und ausschließliche Beratungs-Dienststellen waren regional verteilt angesiedelt. In den internen Arbeitsabläufen herrschten streng gegliederte, klare Zuständigkeits- und Verteilungsregelungen auf der Basis entsprechend ausgeprägter hierarchischer Führungs- und Entscheidungs-Prinzipien.

Es ist unschwer vorstellbar, wie viel Potential an Befürchtungen, Konflikten und Ablehnung/Abwehr bei den Beschäftigten mit Vollzug einer derartigen Fusion unter einem Organisationsdach zusammen gesperrt wurde. Daran gearbeitet wurde meist nur oberflächlich, d. h. auf der Ebene sachlicher Regelungen oder notwendiger Entscheidungen zur Vereinheitlichung. Schließlich wurde vom neuen Vorstand und der teilweise neuen Geschäftsführung offiziell das Motto herausgegeben: „Wir sind jetzt EINE Verwaltung!“ Damit waren Hinweise oder gar kritische Anmerkungen



unter Bezug auf die früheren Unterschiede zum Tabu-Thema erklärt. In den offiziellen Besprechungen sollte darüber nicht mehr gesprochen werden!

Von der Politik und dem neu konstituierten Vorstand getragen wurde das Konzept der dezentralisierten Kundennähe für die Gesamtorganisation übernommen. Die größere Ursprungs-Organisation erschien der kleineren Seite als die Gewinnerin. Alle Veränderungen der folgenden Jahre und mit ihnen alle mehr oder weniger offenen Widerstände dagegen wurden dieser Einschätzung zugerechnet, unabhängig davon, ob die Veränderungen auch ohne Fusion eingetreten wären oder nicht. Klar war: vor der Fusion war alles besser! Aus Sicht der Angehörigen der größeren Ursprungs-Organisation war das Bild allerdings durchaus anders: zwar hatten sie den „Vorsprung“ einer wenigstens teilweise schon erfolgten Umstellung von Struktur und Arbeitsformen. Allerdings war der „Sitz der Macht“, d. h. der Geschäftsführung, von der Politik quasi als Ausgleich dem Standort der kleineren Organisation zugewiesen worden. Er war zum Hauptstandort ernannt worden. Über kurz oder lang, so die Befürchtung aus dieser Sicht, würde der eigentlich kleinere Partner den größeren dominieren können. Dies betraf die teilweise als (relativ) rückständig angesehenen zentralistisch und hierarchisch geprägten Leitungsprinzipien; es betraf aber letztlich auch die Aussicht auf den Zugang zu den höheren, gut bezahlten Führungspositionen.

So gibt es bis heute vielerlei Hinweise darauf, dass hinter der Fassade einer einheitlichen Gesamtorganisation tiefe Risse und Spannungen verdeckt sind und verdeckt bleiben sollen, bis in die oberste Direktoren-Ebene hinein. Gesprochen wird von Einheitlichkeit, gehandelt wird in Form von Abgrenzung. Offiziell diskutiert wird über Sachthemen, alles andere ist verschwiegen, unterdrückt, ins Informelle verwiesen.

### Meine eigene Rolle, Beratungsformen, Settings

In der oben beschriebenen „größeren Ausgangsorganisation“ war ich schon vor der Fusion als interner betrieblicher Berater für die Beschäftigten und Führungskräfte tätig. Für meine Rolle, für Beratungsformen und -settings waren mir Gestaltungsräume eröffnet, die ich in diesen Jahren kontinuierlich nutzen und erweitern konnte, z. B.:

- Leitung themenbezogener Seminare sowie von Teilen der Führungskräfte-Schulung;
- selbst initiierte Projekte, z. B. Projekt zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit in einzelnen Arbeitsbereichen sowie ein umfangreiches Projekt zur strukturellen Untersuchung unterschiedlicher Krankheits- bzw. Gesundheitsentwicklung in vergleichbaren Arbeitseinheiten (Referate) in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt; daraus Entwicklung gezielter Maßnahmen zur Personalpolitik und Gesundheitsförderung im Gesamtunternehmen;

- Moderation von Workshops u.a. von Abteilungsleitern und Geschäftsführung sowie zwischen Geschäftsführung und Personalvertretung;
- interner Verantwortlicher und Koordinator bei der Zusammenarbeit mit einer externen Unternehmensberatung bei der Einführung von Zielvereinbarungen in Verbindung mit Mitarbeitergesprächen.

Supervisorisches Verstehen war mir bei allen o.g. Aufgaben und Tätigkeiten immer wichtig und höchst hilfreich. Supervision als ein explizites Angebot habe ich selbst aber intern nie gemacht. Das habe ich nur außerhalb, also freiberuflich angeboten und ausgeübt. Dafür gibt es insbesondere zwei Gründe: ich stehe persönlich „interner Supervision“ eher vorsichtig bis skeptisch gegenüber; und ich habe für Supervision in dieser Großverwaltung aus der mir verfügbaren Binnen-Kennntnis heraus weder Chancen noch ausreichend Akzeptanz gesehen.

Dass nach meiner Kennntnis in keiner der beiden Ursprungsorganisationen und auch nach der Fusion in der nunmehr fast 10 Jahre bestehenden „neuen“ Großverwaltung keinerlei Supervision stattgefunden hat, auch durch keine sonstigen externen Anbieter, scheint mir meine Sichtweise hierzu zu bestätigen. Ich möchte im Folgenden versuchen zu reflektieren, woraus sich diese fehlende Akzeptanz im Einzelnen nähren könnte.

### Fehlende Akzeptanz für Supervision

Als vorweg genommenes Ergebnis meiner Reflexion zu dieser Fragestellung gelange ich zu drei Kernthesen:

Erstens: Auftrag von Verwaltung ist es, Vorgaben der Politik/des Gesetzgebers möglichst inhaltsgetreu, neutral und im doppelten Wortsinn widerspruchsfrei umzusetzen. Zur Sicherstellung dieser Auftragserfüllung verfügt Verwaltung über ein umfangreiches System an Instrumentarien, die geeignet sind, für alle verwaltungsintern auftretenden Probleme sowohl die Problemdefinition als auch die Problemlösung und damit das Funktionieren zu garantieren. Zumindest in diesem Sinne handelt es sich um Machtinstrumente. Supervision mit ihrem aufklärerischen, emanzipatorischen Ansatz erscheint diesem Ziel widerspruchsfreier Machtausübung entgegen gesetzt und somit potentiell spannungs-vergrößernd.

Zweitens: Einige dieser Instrumente erfordern geeignete Ressourcen, d. h. Spielräume z. B. in Form von Zeit, Personal oder Kosten-/Leistungsreserven, damit sie im vorgenannten Sinne eingesetzt werden können. Supervision bzw. alternative Beratungsformen könnten an Bedeutung gewinnen, wenn solche Ressourcen abnehmen oder gänzlich wegfallen, sei es durch Einsparungen oder wachsende Anforderungen bei gleicher Personalausstattung (wachsender Innendruck).

Drittens: Verwaltung ist in gewissem Maße in der Lage, auch „Systemfremdes“ mit eigenen Mitteln zu verarbeiten, d. h. einen system-konformen Umgang damit zu finden. Die Bereitschaft zu Supervision bzw. alternativen Beratungsformen

wächst, wenn die Konfrontation mit „Systemfremdem“ eine kritische Masse überschreitet, also distanzierteres Verwaltungshandeln zur Bewältigung nicht mehr ausreicht (wachsender Aussendruck). Beispiele könnten sein: intensive und kontinuierliche Konfrontation mit der anderen Lebenswelt bzw. selbstbewusstem Auftreten von Bürgern (sprich: Klienten, Antragstellern, Versicherten, „Kunden“ etc. ) oder aber auch von außen auferlegte massive Umgestaltungsprozesse.

Katharina Gröning hat in ihrem Beitrag zum Thema „Ordnung schaffen. Über die psychosoziale Struktur der Verwaltungen“ (1995) für mich sehr treffend und erhellend die bewussten und unbewussten Steuerungsmechanismen öffentlicher Verwaltung beschrieben. Ich möchte bei der Frage fehlender Akzeptanz für Supervision daran anknüpfen und an Beispielen aufzeigen, wo und warum aufklärende Supervision zum Störfaktor für Macht werden müsste und so gesehen keine Akzeptanz finden darf.

### **Auftrag von Verwaltung und Machtausübung**

Verwaltung hat ihrem Auftrag und Selbstverständnis gemäß politische bzw. gesetzliche Vorgaben umzusetzen, respektive für ihre Durchsetzung zu sorgen. Inhaltliche Kritik oder gar eigenständige Widerspruchsrechte sieht diese Beauftragung nicht vor. Diesem Auftrag implizit ist aber auch der Auftrag und die Befugnis zur Ausübung von Macht (Herrschaft). Nach Max Weber bedeutet Herrschaft die Chance, für einen bestimmten Befehl Gehorsam zu finden. Mit einem etwas erweiterten Verständnis des Wortsinnes dieser Aussage wird Macht von Verwaltung ausgeübt zum einen gegenüber den verwaltungs-externen Adressaten des jeweiligen Gesetzes oder der Verordnung, letztlich auch dann, wenn es sich um die Weitergabe staatlicher Versorgungs- oder Hilfeleistungen geht. Macht wird aber quasi „en passant“ auch ausgeübt gegenüber den internen Angehörigen der Verwaltung. Denn der Mythos der rein rational handelnden, einheitlichen Verwaltung ist eine Fiktion, die durch interne Machtausübung immer wieder hergestellt und aufrecht erhalten werden muss. Allerdings muss letzteres verschleiert und von jeglichem Verdacht eigenständiger Herrschaftsinteressen frei gehalten werden. Im Sinne Mario Erdheims muss zumindest der „unerlaubte Teil der Macht“ unbewusst gehalten werden.

Welches sind nun konkrete Beispiele und Mechanismen interner Machtausübung, denen Supervision zwangsläufig begegnen müsste? Nicht jeder politische Auftrag oder jedes Gesetz und sicher auch nicht jede Entscheidung einer Verwaltungsleitung ist in sich widerspruchsfrei. Zum Beispiel können individuell einklagbare, gesetzliche Rechte von Bürgern eindeutig festgelegt sein. Gleichzeitig können die der Verwaltung zur Verfügung gestellten Finanzmittel im Haushalt begrenzt sein. Offene, d. h. öffentliche Auflehnung gegen solche Widersprüchlichkeit ist aber nicht vorgesehen. Sie wird auch verwaltungsintern i. d. R. so nicht kommuniziert. Eine verwaltungstechnische Lösung kann nun darin bestehen, die Ablehnungsquote von Anträgen zu erhöhen. Ein Teil der Antragsteller wird sich erfahrungsgemäß damit

abfinden und keinen Widerspruch einlegen. Aber selbst Widersprüche sind für die Problemlösung ein Gewinn, bedeuten sie doch Zeitgewinn und damit Verschiebung von Ausgaben, ggf. bis ins nachfolgende Haushaltsjahr hinein. Wenn nun verwaltungsintern Widerstände gegen solche Vorgehensweisen auftreten, besteht die Möglichkeit, über die Personifizierung dieses Problems einen wirksamen Ausweg zu finden: fehlende Einsicht, ja fehlende Bereitschaft überhaupt für die rationalen Argumente der Verwaltung aus persönlicher „Profilneurose“ – so könnten Zuschreibungen und beginnende Disziplinierungsversuche sein. Es beginnt ein Kampf gegen Personen, die sich notwendiger Vernunft vermeintlich bewusst verschließen. Selbst ganze Personengruppen können hiervon betroffen sein, z. B. Ärzte, deren Entscheidung für die Antragsablehnung oder Genehmigung bindend wäre. Im Falle von solchen Personengruppen sind dann wirksam vorbeugende Möglichkeiten, sie zukünftig in ihrer Mitwirkung oder Entscheidungskompetenz zu beschneiden, mehr Entscheidungsanteile unmittelbar in Verwaltungshände zu geben oder auch, solche Fachbereiche aufzulösen und die Mitglieder als Einzelpersonen isoliert in Verwaltungseinheiten „einzugliedern“. Gute Gründe lassen sich dafür finden!

Personifizierung von Problemen ist generell ein höchst wirksames und deshalb wohl auch verbreitetes Mittel zur Problemdefinition und nachfolgend zur Problemlösung. Den Beteiligten ist dies aus diesem Blickwinkel durchaus nicht immer bewusst. Die einen handeln und argumentieren aus gefestigter Identifikation mit der Verwaltung und ihren Zielsetzungen; es könnte aber auch nur das Interesse an störungs- und reibungsfreiem Arbeiten sein. Der oder die Betroffenen auf der Gegenseite sehen sich einer scheinbar völlig einigen Mehrheit oder wenigstens einer mächtigeren Instanz gegenüber. Über die Personifizierung ungelöster Themen verschwimmen dann die eigentlichen Kernfragen. Es geht nur noch ums Recht haben, um zugefügte Kränkungen etc. Fortgesetzter Widerstand der „Problem-Person“ kann schließlich aufgelöst oder eingekapselt werden durch Versetzung, durch Umsetzung im Rahmen irgendwelcher Umstrukturierungsmaßnahmen, durch Entzug der problembehafteten Aufgaben, durch Verschieben in persönliche Krankheitsentwicklung, durch Formen von als „sozial“ bezeichneten Lösungen wie Abschieben in sog. Schon-Arbeitsbereiche oder auch durch Hilfe bzw. Aussitzen bis zur (vorgezogenen) Rente/Ruhestand. Bei dieser Aufzählung wird deutlich, dass durchaus beide Seiten aktiv an solchen „Individual-Lösungen“ beteiligt sind.

Lernen, insbesondere Lernen im Führungsbereich, ist nur für „untere Führungsebenen“ vorgesehen. Mir bekannte Stereotypen, die diesen Mechanismus absichern, lauten: „entweder man kann Führen, oder man wird es wohl nie lernen“ sowie ergänzend: „ab einer bestimmten Hierarchie-Ebene muss man einfach führen können“! In der Konsequenz ist damit Lernen für „Obere“ nicht mehr vorgesehen, zugleich haben sie per Definition immer Recht. Falls es im Einzelfall zu offensichtlich nicht stimmte, wäre dies notfalls eine „schlechte Führungs-Ausnahme“ und damit erneut personifiziert.

Unmittelbar daran knüpft an, dass ab einer gehobenen Führungsebene die meisten Leitungspositionen an Juristen vergeben werden. Als Berufsgruppe sind sie geradezu trainiert, auch alle menschlichen und sozialen Lebenslagen nach Kategorien von Recht, Ordnung und „richtig/falsch“ nicht nur einzuordnen, sondern damit auch zu dominieren. Recht, besser juristische Deutungen und Bewertungen sind gesellschaftlich häufig entscheidend. Dies gilt mindestens analog auch für Verwaltung und die maßgebliche Deutung aller internen Vorgänge.

Noch zwei weitere Aspekte, aus denen heraus das Vorhandensein von Supervision beunruhigend wirken muss: Soweit Führungspositionen nicht Juristen vorbehalten sind, sind sie häufig von (meist) Beamten besetzt, die sich zuvor als loyale, zuverlässige Sachbearbeiter bewährt hatten. Ohne zu sehr pauschalisieren zu wollen, bleiben viele dieser Beamten auch in ihren Führungsaufgaben vorrangig „Sachbearbeiter“. Und diese innere Haltung korrespondiert gut mit bestenfalls ambivalenten Signalen der Verwaltung, die zwar Führung als Aufgabe beschreibt, aber an vielen Stellen die Erfüllung sachlicher Funktionen priorisiert und auch besser honoriert. Latente Gefühle von Unsicherheit oder Insuffizienz in Führungsthemen sind jedoch keine guten Voraussetzungen für die offene Reflexion sozialer und Führungsfragen z. B. im Rahmen von Supervision.

Dies verbindet sich nahtlos mit einem überragend wichtigen Bedürfnis bei Beschäftigten, insbesondere Führungspersonen in der Verwaltung: Absicherung!! Keine Fehler zu machen, sich abzusichern, zumindest erfolgte Fehler nicht sichtbar werden zu lassen, ist Gegenstand hoher Aufmerksamkeit und hohen Energieeinsatzes. Ergänzende hilfreiche Strategie ist die Rückdelegation schwieriger Probleme oder Entscheidungen – nach „oben“, wie nach „unten“. Eine gute Führungskraft ist diejenige, bei der keine Probleme auftauchen! Aus Fehlern/Problemen soll nicht gelernt werden, Fehler/Probleme entstehen am besten überhaupt nicht!

Supervision und jegliche Form von Unterstützung wird somit immer defizitär betrachtet werden und nicht als fachliche Form der Weiterbildung, die sie genauso sein könnte. Nicht aufdeckend/aufklärende, sondern ver-steckende/zu-deckende Problembearbeitung ist angesagt. Der eingangs geschilderte Versuch der Einführung eines internen Wettbewerbs als marktwirtschaftliches Element zur Förderung von Entwicklung und Kreativität wird unter solchen Vorzeichen zum entgegen gesetzten Bremsklotz für gemeinsames Lernen und Verändern.

Mit diesen langjährigen Erfahrungen neige ich der Skepsis Bosetzky's (1994) zu hinsichtlich einer grundsätzlichen Reformresistenz von Verwaltung. Begründet ist meine Skepsis darin, dass entscheidende strukturelle Komponenten „hausintern“ überhaupt nicht zu verändern sind. Noch wichtiger für meine Skepsis ist aber die oben beschriebene Auftragslage selbst, auf deren Basis Verwaltung sich und ihr Handeln definiert.

Die Konsequenz für mich heißt nun allerdings nicht, überhaupt nichts zu tun und Supervision weder anzubieten noch sie nicht durchzuführen, wo sie möglich geworden ist. Ich kenne genug Verwaltungsangehörige mit dem Wunsch und

der persönlichen Fähigkeit zu Kreativität und Veränderung. Allerdings geht es für mich darum, realistische, das heißt eher sehr begrenzte Erwartungen an grundlegende Veränderungsmöglichkeiten zu formulieren. Bedingungen, die die Chance auf Veränderung wenigstens „hausintern“ erhöhen könnten, habe ich in der zweiten und dritten These zu Beginn dieses Kapitels formuliert. Es sind einerseits beobachtungsgestützte Thesen, andererseits knüpfen sie an Fragen der Motivationsforschung an, nämlich der Frage, was Menschen bzw. Organisationen dazu bringen sollte, Veränderung zuzulassen oder auch aktiv anzustrengen. Solange Machtausübung und ihre Macht-Lösungen wie oben beschrieben erfolgreich funktionieren, solange wird Supervision (für die Herrschafts-Träger) als störend und sicher nicht als lohnende Alternative gesehen werden können. Erst wenn die eingetübten und bewährten Problemlösungstechniken versagen, weil z. B. der Aufwand dafür nicht mehr zu leisten ist oder veränderte Anforderungen die verfügbaren Lösungen überschreiten, könnte etwas anderes entstehen. Was dennoch bleibt, ist das Problem der Bedrohlichkeit von Supervision für Macht, zumindest für nicht-legitimierte, verheimlichte Macht.

Ein solches Beispiel möchte ich nachfolgend aufzeigen und mit ihm das Dilemma, dem sich Beratung – verstanden als Oberbegriff unterschiedlicher methodischer Ansätze – in konkreten Situationen gegenüber sehen kann.

### **Macht und Gegenmacht – Beratung zwischen den Fronten?**

Gemeinsam mit einer Kollegin, ebenfalls Supervisorin, leite ich sogenannte Vertiefungsseminare, die Teil eines Schulungsprogramms für die Nachwuchs-Führungskräfte einer Verwaltung darstellen. Die TeilnehmerInnen sind vorrangig TeamleiterInnen. In der hierarchischen Struktur ist dies die unterste Führungsebene dieser Verwaltung. In der Praxis ist es die zahlenmäßig größte und für die operative Umsetzung des Alltagsgeschäfts sicher auch die bedeutsamste Führungsebene.

Wir hatten bei der Konzeption des Seminars vorgeschlagen, allen TeilnehmerInnen an das Seminar anschließende Praxisgruppen anzubieten. Die Umsetzung der Seminarinhalte sollte auf diese Weise begleitet und gefördert werden, die vorwiegend jungen Führungskräfte sollten in den angeleiteten Lerngruppen Themen und Fragen aus ihrer eigenen (Führungs-)Praxis immer wieder einbringen können. Der Vorschlag wurde von der Verwaltungsleitung angenommen, die Praxisgruppen wurden damit, auf freiwilliger Basis, fester Bestandteil des Seminarkonzeptes.

Alle bisherigen Seminargruppen hatten sich zur Weiterarbeit ihrer Gruppe als Praxisgruppe entschieden. Einige Gruppen bestehen nun seit Jahren, andere hörten nach ein oder zwei Treffen auf oder „zerfielen“ allmählich aus Gründen z. B. von Personalwechsel, Aufgabenänderung etc. Die Praxisgruppen entscheiden jeweils selbst, in welchen Abständen sie zusammenkommen. Für diese Treffen ist dann inklusive An- und Rückreise ein Arbeitstag genehmigt. Die meisten Gruppen treffen sich zwei mal pro Jahr, einige wenige auch bis zu vier mal. Nach dem „Konzept des Mach-

baren“ war dies eine Form des Beratungsangebotes, das sich dem klassischen Supervisionskonzept nähert und das mögliche Widerstände und Begrenzungen (Wege, Zeit, negative Zuschreibungen Dritter oder auch Begrenzungen in der Anzahl der durch die TeilnehmerInnen eingebrachten „Fälle“) gut auffangen konnte.

In diesen Praxisgruppen äußerten sich nun die TeamleiterInnen in großer Übereinstimmung, anhaltend und über Abteilungsgrenzen hinweg gleichermaßen extrem frustriert und demotiviert über ihre aktuelle Arbeits- und Führungssituation. Sie führten ihre Reaktion nahezu durchgängig auf zwei wesentliche Aussagen zurück. Erstens: „Die da oben (insbes. Geschäftsführung) entscheiden und haben keine Ahnung von unserer Situation“ und zweitens: „Wir haben auch keine Chance, weil unsere Informationen, unsere Rückmeldungen gar nicht gehört werden, vielfach bewusst gefiltert, verändert und anders dargestellt werden“. Wut und Zorn wurde formuliert, eindeutig aber überwogen depressive, resignative Reaktionen und Äußerungen. Meine Kollegin machte unabhängig von mir die gleichen Erfahrungen in ihren Gruppen. Wir kamen uns vor, als ob wir permanent und ohne Aussicht auf dauerhaften Erfolg Wiederbelebungsversuche machen und dabei selbst langsam ausgelaugt und müde werden.

Hintergrund des Ganzen war die Vorgabe des zuständigen Geschäftsführers, die Sachbearbeitung umzustellen auf eine sog. integrierte Sachbearbeitung. Zwei bislang getrennte Fachbereiche, die von unterschiedlichen Teams und Personen bearbeitet wurden, sollten zukünftig weitgehend von einem Sachbearbeiter geleistet und dadurch Ratsuchenden eine umfassende Beratung aus einer Hand geboten werden. Ein sehr anspruchsvolles Ziel und Auslöser für viele Diskussionen, ob denn das überhaupt leistbar sei. Genauso anspruchsvoll wie das Ziel selbst ist der Prozess der Umstellung: praktisch alle Sachbearbeiter müssen viel Neues lernen, einige werden auch überfordert sein; nahezu alle leisten zunächst Widerstand dagegen; zudem sollte die Umstellung erfolgen, ohne dass die geleisteten Antrags- und Leistungsdaten darunter leiden.

Die Kritik der TeamleiterInnen richtete sich nun vor allem gegen die Gestaltung und den Verlauf dieser Umstellung. Gegenüber der Geschäftsführung lautete die offizielle Aussage der mittleren Führungsebenen bis hin zu den Abteilungsleitern, dass die Umstellung in Teilen erfolgt oder wenigstens auf gutem Weg sei. Aus Sicht der TeamleiterInnen war dies völlig anders: sie berichteten davon, dass Teams, die angeblich nach der neuen Vorgabe arbeiten, in Wahrheit genauso weiterarbeiten wie bisher und dass dies den Vorgesetzten durchaus bekannt sei. Sie berichteten von extremen Problemen, die einzelne TeamleiterInnen mit ihren MitarbeiterInnen bekommen können, wenn sie die gewünschte Arbeitsweise in ihrem eigenen Team fordern und umsetzen, das Nachbarteam aus dem selben Bereich aber keine Umstellung vornimmt. Sie berichteten von unerfüllbaren oder überfordernden Anweisungen bei gleichzeitig fehlender Unterstützung durch ihre Vorgesetzten, z. B. neben ihrem Alltagsgeschäft die fachliche Einarbeitung von KollegInnen aus dem anderen Fachgebiet leisten zu sollen, dabei weitere Sonderaufgaben zu haben und

keinerlei Verschlechterungen in der Statistik aufzuweisen u.ä.m. Es war von außen betrachtet die Beschreibung eines totalen Chaos zu Lasten der untersten Führungsebene einschließlich deren MitarbeiterInnen. Dieses Chaos war verdeckt und ignoriert durch die stark beschönigenden offiziellen Erfolgsmittelungen mittlerer und höherer Führungsebenen. Entstanden war eine als unüberwindlich beschriebene Barriere zwischen „oben“, d. h. der Entscheidungsinstanz, und „unten“, also denen, die als Betroffene die Entscheidungen umsetzen sollen. Letztlich war weder für die Gesamtorganisation noch unter den TeamleiterInnen geklärt oder klärbar, ob und ggf. unter welchen Voraussetzungen die geforderte Arbeitsweise möglich sei; mehr noch: fast mit Händen war die Frage zu greifen, ob überhaupt ernsthaft versucht werden sollte, die Umstellung zu leisten oder ob „Abwarten, Kopf in den Sand stecken und so tun als ob“ die bessere Alternative sei. Gleichzeitig häuften sich in dieser Ungeklärtheit die Alltagsprobleme und Spannungen, weil nach und nach formale Strukturen verändert und der „neuen“ Art der Sachbearbeitung angepasst wurden, z. B. durch die Zusammenlegung früher getrennter Fach-Teams.

Mit innerem Zögern stellte ich in einer Praxisgruppe die Frage, ob Sie Interesse hätten, dem betreffenden Geschäftsführer im Originalton ihre Beschreibungen der Situation mitzuteilen. Die Gruppe bejahte. Die analoge Frage stellte ich dann dem Geschäftsführer. Auch er bejahte mit großem Interesse. Mein Zögern war dabei begründet in der Einschätzung, dass diese Informationsblockade nicht das Ergebnis einer allgemein bekannten Informationsveränderung über mehrere Stationen sei, sondern dass dem Phänomen ein bewusstes und zielgerichtetes Verhalten zugrunde liege. Das Dilemma sah hieß demzufolge: nichts tun (außer wiederbeleben) und somit Ärger vermeiden? Oder: eine Chance für Veränderung suchen und dabei Ärger und Auseinandersetzung riskieren? Die Antwort konnten nur die Beteiligten geben.

### Kommunikation in Organisationen

Bevor ich den weiteren Verlauf schildere, möchte ich einige Theorieansätze zum Thema Kommunikation (in Organisationen) skizzieren. Kommunikation ist allgegenwärtig und unvermeidbar (Axiom nach Watzlawick, Beavin). Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff ist angesichts dessen relativ jung und wohl erst durch die Nachwirkungen des Zweiten Weltkriegs intensiviert worden. Nach einer Untersuchung von Merten (1999) bezeichnet ein Großteil aller in der Literatur von ihm aufgefundenen Definitionen Kommunikation als Transmission, als Reiz-Reaktion oder als Austausch. Eine weit geringere Anzahl begreift Kommunikation als Interaktion, bewusstes Verhalten, als Beziehung bzw. Verständigung.

Ein lineares Kommunikationsverständnis, das auf die Mathematiker und Begründer der Informationstheorie C. Shannon und W. Weaver zurückgeht, beschreibt Kommunikation als Weitergabe von Informationen mit der Absicht der Weitergabe von Wissen zur Beseitigung von Unsicherheit oder Ungewissheit, um eine bestimmte Wirkung beim Empfänger auszulösen. Außer diesem Inhalt bleiben in

diesem Modell Kontextsituation sowie die handelnden Personen (Bedeutungen, Motive etc.) unberücksichtigt. Aus diesem Kommunikations-Verständnis heraus ginge es bei o.g. Problem ausschließlich um die Frage, wie die Informationsinhalte noch präziser oder vollständiger erfolgen könnten.

In einem zyklischen Kommunikationsverständnis (Weber; Watzlawick, Beavin, Jackson; Schulz von Thun) bezeichnet Kommunizieren ein soziales Handeln, das sich in einer sozialen Beziehung abbilden lässt. Kommunikationsprozesse zwischen zwei oder mehreren Akteuren weisen eine bestimmte Struktur (Redundanz) auf, es entwickelt sich eine Wechselbeziehung, in deren Verlauf sich eine bestimmte Ordnung aufbaut. Beziehungen mit einer gewissen Dauerhaftigkeit sind diesen Untersuchungen nach regelgesteuerte (zwischenmenschliche) Systeme; die Beziehungsregeln haben die Funktion, die Stabilität des Systems zu gewährleisten. In diesem Verständnisansatz wird allerdings die Frage, warum sich die Interaktionspartner genau so verhalten, vernachlässigt. Beschrieben wird das „Wie“, dem eine gewisse Eigendynamik zugeschrieben wird, sobald sich eine bestimmte Strukturform einmal entwickelt hat. Schulz v. Thun hat in seinem „4-Ohren-Modell“ dem Aspekt subjektiv-individueller Anteile an der Kommunikationsgestaltung schon etwas mehr Bedeutung zugestanden, z. B. durch die Wahrnehmungs- und Interpretationsleistungen der beteiligten Akteure. Nach dem zyklischen Kommunikationsverständnis ist für das oben beschriebene Problem klar, dass es sich um ein Inhalts- und Beziehungsthema handelt. Zu fragen wäre u.a., welche Art von Beziehung damit beschrieben ist, welche Regeln bzw. Strukturen diese aufrecht erhalten, auch unter Einbeziehung non-verbaler Kommunikationselemente und welchen Bedeutungsgehalt das „als Gemeinsam Verstandene“ im Sinne einer Verständigung hat.

Die Ansätze der Systemtheorie bzw. des Symbolischen Interaktionismus setzen unterschiedliche Schwerpunkte bei der Betrachtung von Kommunikation. Die Systemtheorie verweist darauf, dass sich soziale Systeme aus Kommunikation konstituieren (Luhmann 1992). Je nach Art des sozialen Systems (Interaktions-, Organisations- bzw. Gesellschaftssystem) bestehen dabei unterschiedliche Gesetzmäßigkeiten und Operationsweisen für die Kommunikation. Organisationen müssen für ihren Fortbestand kontinuierlich Entscheidungen kommunizieren, um ihre internen Beziehungen zu regeln sowie die Organisation an veränderte Umweltanforderungen anzupassen. In der Folge einer für jede Organisation spezifischen Ausdifferenzierung findet nicht nur eine Festlegung statt, was (Inhalte, Themen, Sinnzusammenhänge) kommuniziert werden kann, sondern auch Wer, Wie und mit wem kommunizieren darf. Durch Selektion der Themen findet somit eine Reduktion von (Umwelt-)Komplexität statt, die die Aufgabenerfüllung der Organisation überhaupt erst ermöglicht. Diese Selektion bewirkt zugleich eine Stabilisierung, d. h. Reproduktion des Systems selbst, da nur das kommuniziert wird, was sich in vielen Kommunikationen bewährt hat. Anderes wird ausgegrenzt, d. h. als nicht „anschlussfähig“ und damit für die Organisation nicht relevant übergangen. Bedeutsam ist an dieser Stelle noch, dass mit „Organisation“ durchaus auch abge-

grenzte (Teil-)Systeme innerhalb einer Gesamtorganisation gemeint sein können. Anders gesagt: die Abgrenzung zwischen „innen“ und „außen“ gilt zwischen Organisation und Umwelt, sie gilt aber auch innerhalb der Organisation zwischen dort existierenden sozialen Systemen (Organisationsteilen). Aus dem Letztgenannten erwächst die spannende Frage nach der Bedeutung und den Folgen für die Gesamtorganisation, wenn, wie in unserem Beispiel, mehrere Führungsschichten bzw. deren Kommunikationsverhalten als „undurchdringliche Barriere“ zwischen „oben“ und „unten“ beschrieben wird. Nach Schülein (1987) stellen Institutionen immer eine Relation dar, d. h. sie sind auf eine bestimmte Realitätskonstellation bezogen. Die Relation „mittlere bis höhere Führungsebene“ hat strukturell die Aufgabe, für die Umsetzung der Vorgaben der obersten Führung zu sorgen und diese zu kontrollieren (= produktiver Prozess). Schülein verweist darauf, dass neben dem produktiven Prozess jede Institution/Relation immer auch einen re-produktiven Prozess leistet: sie sorgt zugleich für ihren Selbsterhalt und u.U. noch mehr: „Die Institution wird eigenmächtig, verselbstständigt sich nunmehr gegenüber ihrer Umwelt nicht nur durch Abgrenzung und Differenz, sondern auch durch eigene ‚Interessen‘, durch Parteilichkeit für sich selbst“ (Schülein 1987, S. 150). Das Verhältnis von produktivem und reproduktivem Prozess kann sich verändern, dem reproduktiven Prozess kann (weitere) Macht zuwachsen, auch durch Manipulation des produktiven Prozesses. Es entsteht „die systematische Möglichkeit gezielter/selektiver Innenpolitik und Außenpolitik.“ (ebd. S. 151) Inhaltlicher Anknüpfungspunkt für eine solche selektive Innenpolitik der mittleren bis höheren Führungsebenen könnten Widersprüche in den erteilten Aufträgen oder auch insgesamt ungelöste Differenzen und Spannungen innerhalb der Gesamtorganisation sein. Ideal wäre es für eine Institution lt. Schülein, wenn sie solche Probleme ausgrenzen oder wenigstens sekundär nutzen könnte (vgl. sekundärer Krankheitsgewinn). Weitere Abwehrstrategien könnten repressive oder neutralisierende Methoden sein. Schülein verweist allerdings darauf, dass Widersprüche durch Repression nicht beseitigt werden können, sondern dass sie dadurch zunächst nur ihren Status innerhalb der Institution verändern: es kommt zu systematischen Spaltungsprozessen, zu inoffiziellen Relationen und informellen Prozessen, in denen das Ausgeklammerte, Abgespaltene und Unerwünschte ein Eigenleben führt. Einerseits seien solche Vorgänge unvermeidbar und könnten von der Institution auch wahrgenommen werden, ein größerer Teil der informellen Aktivitäten werde aber nicht wahrgenommen. Vor allem müsse alles als illegal oder inakzeptabel Abgedrängte auch im Dunkeln bleiben. Auch dieses Letztgenannte könnte ein weiterer Grund für Vorbehalte gegenüber z. B. Supervision sein, denn eine solchermaßen entstandene „Eigenmächtigkeit“ kann durchaus als informelle Gegenmacht zur offiziellen Macht der obersten Führung begriffen werden, die natürlich nicht ins Licht des Bewusstseins rücken darf.

Wenn die Systemtheorie auf der Organisationsebene die individuellen, subjektiven Motive und Anteile der einzelnen Akteure als unbedeutend einstuft, dann rückt der Symbolische Interaktionismus (Blumer 1973) gerade diese in den Mittelpunkt

seiner Betrachtung. Die Bedürfnisse und Neigungen der Akteure sind nach diesem Ansatz für den Verlauf der Handlungen von entscheidender Bedeutung. Die Wahrnehmung und Interpretation unterschiedlicher Dinge, die eigenen Wünsche und Ziele, die zur Verfügung stehenden Mittel, die (antizipierten) Handlungen der anderen, das Selbstbild und das wahrscheinliche Ergebnis einer bestimmten Handlung bestimmen demnach soziales, kommunikatives Handeln. Es ist eine Reaktion auf eine vorangegangene Handlung und antizipiert gleichzeitig eine folgende Antworthandlung.

In meiner zusammenfassenden Wertung würde eine Betrachtungsweise, die bei unserem Beispiel lediglich nach technischen oder methodischen Mängeln der Informationsweitergabe fragt, oder die sich darauf beschränkt, die Beziehung zwischen den Beteiligten, ihre Regeln und Strukturen zu beschreiben, zu kurz greifen. Ich deute vielmehr die Verhaltensweise der beteiligten mittleren und höheren Führungsebenen als eine machtvoll, allerdings verdeckt machtvoll Intervention. Sie richtet sich einerseits gegen die eigene Führung und den erteilten Auftrag, zumindest in der Form und in der Art, wie dieser Auftrag erteilt ist. Sie richtet sich aber auch gegen aufkommende Proteste und kritische Rückmeldungen derer, die am Ende der hierarchischen Pyramide unter den Wirkungen zu leiden haben. Die Elemente, die diese „Gegenmacht“ nähren und tragen, können durchaus sehr unterschiedlicher Art und zudem sehr inhomogen verteilt sein. Was ich als Möglichkeiten dafür sehe, sind z. B. unbeantwortete Fragen und schwer zu vereinbarende Widersprüche im Auftrag selbst, noch weithin verbreitete und lebendige Widerstände gegen ein Verwaltungsverständnis, das nicht das eigene ist und es auch nie war und das mit der Fusion offiziell zwangsweise übergestülpt wurde, damit verbundene persönliche Kränkungen und unaufgelöste bzw. immer wieder neu belebte Konkurrenzen und personenbezogene Vorbehalte, eigene Machtbestrebungen einzelner Beteiligter oder ganzer Gruppierungen (Innenpolitik), persönliche Überforderungen in Bezug auf hier notwendige, aber in dieser Form nie gelehrte Planungs- und Führungsaufgaben, auch sachliche Überforderungen, da auch die Führungskräfte wie ihre MitarbeiterInnen vieles neu hinzulernen müssten; und nicht zuletzt Phänomene, die von den TeamleiterInnen über eine nicht geringe Zahl von Führungspersonen berichtet wurden, dass diese nämlich sich morgens in ihr Büro begeben und am liebsten mit überhaupt keinen Fragen oder gar Problemen konfrontiert werden wollten. Eine Rolle spielt mit Sicherheit auch ein grundsätzlich sehr stark abgrenzendes Abteilungs- und Bereichsdenken mit ausgeprägten Resentiments zwischen den beiden hauptsächlich betroffenen Abteilungen, aber auch die Konkurrenzen innerhalb dieser Abteilungen („interner Wettbewerb“). Jedenfalls gab es kein erkennbares Konzept zur Umsetzung und Einführung der neuen Bearbeitungsweise, die als ein gemeinsames und koordiniertes Vorgehen für alle betroffenen Bereiche und Abteilungen hätte verstanden werden können, und es gab keine für alle verbindlichen Termine oder Vorgehensschritte.

## Das Vorgehen – unvermeidbares Dilemma

Wie lässt sich ein Prozess gestalten, bei dem zwangsläufig Beschämung die Folge ist, sollte sich tatsächlich bestätigen, dass die offiziell behauptete Realität weit von dem entfernt ist, was die wirkliche und den selben Personen auch bekannte Realität ist?

### Vorbereitungen

Ausgangswunsch und Ziel war es gewesen, in einem möglichst kleinen Kreis ein direktes Gespräch und Austausch zwischen TeamleiterInnen und zuständigem Geschäftsführer zu ermöglichen. Die Ergebnisse sollten entsprechend der Absprache mit dem Geschäftsführer anschließend sofort wieder unter „normaler Beteiligung der Abteilungen“ und in geeigneter Weise bearbeitet werden. Für das initiierte Gespräch mit den TeamleiterInnen gab es aber keinen offiziell legitimierten Rahmen. Sobald es über offizielle Wege gehen würde, musste mit entsprechenden Versuchen zur Manipulation der TeilnehmerInnen sowie der Informationsinhalte gerechnet werden. So sah es wohl auch der Geschäftsführer. Er wollte und konnte „seine Führungskräfte“ zwar nicht gänzlich ausschließen, aber er wollte sie erst sehr spät über sein Vorhaben informieren und zudem lediglich die Abteilungsleiter persönlich zum Gespräch hinzuladen. Es war der Versuch, „echte“ Informationen zu erhalten und gleichzeitig nicht allzu sehr zu brüskieren. Ich erhielt den Auftrag, eine entsprechende Vorschlagsliste für die TeilnehmerInnen aus dem Kreis der TeamleiterInnen zu erstellen. Das analoge Problem stellte sich umgekehrt auch den TeamleiterInnen: nämlich „endlich einmal“ eigene Situations- und Problembeschreibungen ungefiltert der obersten Führung sagen zu können, ohne sich dadurch größere Probleme mit den unmittelbaren Vorgesetzten einzuhandeln. Sollte das Ziel einer direkten und realitätsgerechten Information beibehalten werden, waren beide Probleme nicht zu umgehen, bestenfalls soweit als möglich einzugrenzen. Zudem musste der Kreis der TeamleiterInnen groß genug und auch „flächendeckend“ genug sein, um eventuell späteren Einwänden von „Ausnahmen/nicht repräsentativ“ begegnen zu können.

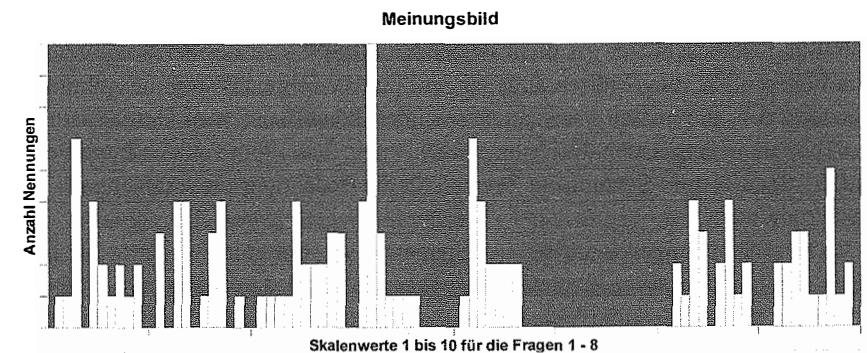
In einem ersten Schritt wurden ca. 35-40 ausgewählte TeamleiterInnen von mir per Mail informell über das Vorhaben und den voraussichtlichen Ablauf informiert. Damit verbunden war die Bitte, völlig frei und persönlich zu entscheiden, ob sie daran teilnehmen wollten. Meine Auswahlkriterien waren: inhaltliche Betroffenheit durch das Thema, Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen sowie die Einschätzung einer gewissen „Diskussions-Offenheit“. In der Mail war zudem auch angekündigt, dass im Falle einer Zustimmung eine gesonderte, und dann auch „offizielle“ Einladung des Geschäftsführers folgen werde.

Bemerkenswert war: kein einziger der Angeschriebenen hat zu diesem Zeitpunkt etwas von dem Vorhaben nach „außen“ getragen! Letztlich haben ca. 28 TeamleiterInnen ihre Teilnahme zugesagt, beim Treffen selbst waren es dann noch knapp

über 20 (Krankheit, Urlaub, in zwei oder drei Fällen noch kurzfristig anders entschieden).

Alle, die zugesagt hatten, erhielten den voraussichtlichen Termin für das Treffen mitgeteilt. Die offizielle Einladung selbst erfolgte etwa eineinhalb Wochen vor dem Termin. Mit der Einladung erhielten die TeilnehmerInnen vorbereitende Fragen, die sie schriftlich beantworten und mir zur anonymisierten Auswertung und zur Vorbereitung des Treffens zurücksenden sollten. Hier die Fragen im einzelnen:

1. Auf einer Skala von 1-10:  
Wie weit haben Sie in Ihrem unmittelbaren Bereich die sog. Integrierte Sachbearbeitung bereits umgesetzt?  
In Stichpunkten: umgesetzt ... /noch nicht umgesetzt ....
2. Auf einer Skala von 1-10:  
Wie klar ist Ihrer Einschätzung nach der Sinn und der Nutzen der „integrierten Sachbearbeitung“ an alle MitarbeiterInnen vermittelt?
3. Auf einer Skala von 1-10:  
Vertreten Ihre Führungskräfte eine positive Darstellung des Ziels und des Nutzens von „integrierter Sachbearbeitung“?
4. Auf einer Skala von 1-10:  
Ihre ganz persönliche Einschätzung:  
Was weiß die Geschäftsführung über die „wirkliche Situation“ vor Ort und über Ihre Sicht als Teamleiter/in?
5. Auf einer Skala von 1-10:  
Was wissen Sie über die Sicht/das Denken/die Absichten der Geschäftsführung zu dem Thema?
6. Was sind – aus Ihrer Sicht – besondere „Klippen“ und Schwierigkeiten im Bereich Informationsweitergabe „von oben nach unten“ und möglicherweise auch umgekehrt? (max. 3 Stichpunkte)
7. Auf einer Skala von 1-10:  
Wie einheitlich und konsequent erleben Sie Ihre Führungskräfte bei der Umsetzung der „integrierten Sachbearbeitung“?
8. Auf einer Skala von 1-10:  
Wie sehr sehen Sie sich durch Ihre Führungskräfte dabei unterstützt?



Graphische Darstellung der Rückmeldungen (X-Achse Fragen 1-8.).

Diese Antwort-Bilder sind m. E. höchst interessant und aufschlussreich. Auf der X-Achse sind für die acht Fragen die Punktwertungen abzulesen, d. h. je Frage theoretisch 10 Balken. Der ganz linke Balken bedeutet einen Punkt (d. h. „nicht“/„nichts“), der zehnte Balken zur selben Frage bedeutet dann 10 Punkte (d. h. „völlig“/„sehr“). Die y-Achse beschreibt die Häufigkeit der vergebenen Punktwertungen. Frage 4 und 5 dokumentieren hier ablesbar den Anlass des Treffens: Für die meisten TeamleiterInnen weiß die Geschäftsführung nichts über ihre Situation und umgekehrt wissen sie nichts oder wenig über die Ziele und Absichten der Geschäftsführung. Erfasst sind 20 Antwortbögen. Frage 6 zeigt keine Punkte, da dies ausschließlich eine Textfrage war. Alle Textantworten wurden von mir sinnhaft zusammengefasst und auf großen Plakaten dokumentiert.

#### **Versuch von „Gegenmaßnahmen“**

Drei Tage vor dem geplanten Termin informierte der Geschäftsführer die beiden Abteilungsleiter über das Vorhaben und lud sie persönlich zur Teilnahme ein. Daraufhin überschlugen sich die Ereignisse: noch am gleichen Tag wurden in praktisch allen Bereichen die TeamleiterInnen zusammengerufen, um herauszufinden, ob und ggf. wer zu dem Treffen geladen war. Aber nur in wenigen Einzelfällen wurde mir berichtet, dass Versuche der direkten Beeinflussung stattgefunden hätten. In einem andern Fall, in dem der eingeladene Teamleiter urlaubsbedingt nicht teilnehmen konnte, wollte umgekehrt der Bereichsleiter unbedingt, dass jemand anderer hinzugeladen wird – damit der Bereich auf alle Fälle vertreten ist und auch „gut da steht“.

Was der Geschäftsführer mir berichtete, war deutlich heftiger: ein Teil der Führungskräfte reagierte beleidigt bzw. mit gekränkt-moralisierenden Vorwürfen (wir fühlen uns übergangen, die Geschäftsführung hat kein Vertrauen zu uns, das darf man doch nicht ...); es gab konkrete Versuche, die Veranstaltung zu verhindern z. B. durch Einschalten des Datenschutzbeauftragten, weil angeblich die Befragung der

TeilnehmerInnen eine „illegale Befragung“ sei und ohne Mitwirkung von Personalrat und Datenschützer gar nicht stattfinden dürfe. Sogar der Personalrat wurde von höheren Führungskräften angegangen, um die Veranstaltung zu verhindern. Letztere, d. h. die beiden Vorsitzenden wurden kurzerhand vom Geschäftsführer zur Teilnahme eingeladen. Beide erschienen auch, was allein von der Tatsache der kurzfristigen Termin-Setzung ein Zeichen für die Bedeutungseinschätzung der Veranstaltung war.

Ich hatte Spannungen, auch massive Spannungen erwartet und war insofern nicht grundsätzlich überrascht. Bemerkenswert fand ich höchstens den Grad der Beunruhigung, der in diesen Vorgängen zum Ausdruck kam. Meine persönliche Sorge und Hauptüberlegung galt bei den Vorbereitungen sehr stark dem Schutz der TeilnehmerInnen sowie der Frage, wie von Seiten der Moderation und der Ablaufgestaltung ein – trotz dieser Aufregung – möglichst gutes, d. h. qualitativ aussagefähiges und als solches auch akzeptables Ergebnis erzielt werden könnte. Und es war natürlich auch notwendig, meine eigene Position und Rolle gut zu verankern und abzusichern. Ein guter und qualitativ hochwertiger Verlauf war die beste Antwort, auf die inhaltlichen Fragen, aber genauso auch auf die Aufregung und die Vorhaltungen der Führungspersonen, die ihren eigenen Anteil an der „Notwendigkeit“ der Veranstaltung ja völlig leugneten.

### **Konzept und Durchführung der Veranstaltung**

Für die Veranstaltung war eine Gesamtdauer von 5 Stunden geplant. Oberste Richtschnur für meine Moderationsplanung war die Überlegung, bei allem, was gesagt und erarbeitet würde, auf einer rein beschreibenden Ebene zu bleiben. Es sollte keinerlei wertende Kritik gegenüber den Führungskräften entstehen, anders gesagt: es sollte keine (An-)Klage-Veranstaltung werden! Bei den o. g. Fragen waren zwar Wertungen enthalten; diese waren aber in der Formulierung aus der jeweils subjektiven Betroffenheit bzw. der Beschreibung zu den Wirkungen auf die eigene Arbeitssituation der TeamleiterInnen gehalten. Tatsächlich hielten sich alle TeilnehmerInnen mit einer bemerkenswerten Konsequenz und während der gesamten Veranstaltung an diese Moderationslinie. Es gab keinen einzigen formulierten Vorwurf gegenüber den Führungskräften! Im Nachhinein frage ich mich, ob das nicht sogar die Beschämung von Führung auf eine spezielle Art verstärkt hat; auch das ein Dilemma!

Die Moderationsplanung sah folgende konkrete Schritte vor:

1. Begrüßung und Einführung durch den Geschäftsführer, mit Betonung der positiven Zielsetzung/Ermutigung der TeilnehmerInnen/Übergabe der Leitung an Moderation
2. Gesamtüberblick zum geplanten Verlauf  
Zusammenfassung der Fragebogen-Ergebnisse mit kurzer Erläuterung  
Inhaltliche Arbeit zu folgenden Themenblöcken:

- „Integrierte Sachbearbeitung“:  
Stand der Umsetzung, Erfahrungen damit
  - Information/Führung:  
Beobachtungen – Folgen/Wirkungen – Bedeutung, Lösung
  - MitarbeiterInnen (welche Unterstützung für welche Mitarbeitenden bei der Veränderung):  
Mitarbeitende, die „können und wollen“;  
Mitarbeitende, die „können, aber nicht wollen“;  
Mitarbeitende, die „weder können noch wollen“  
(Stichworte: klares Konzept, Unterstützung, Verbindlichkeit ...)
  - Sonstiges/Rahmenbedingungen:  
Was spielt für die Erreichung des Zieles sonst noch für eine Rolle?
  - Fazit/Zusammenfassung:  
Wie viel „integrierte Sachbearbeitung“ ist möglich bzw. sinnvoll?  
Grenzen?, Freiräume vor Ort? Wenn ja, welche ...?, verbindliche Vorgaben, Zeitrahmen?, Zielkonflikte und Umgang damit ...?
3. Notwendigkeit eines Gesamtkonzeptes  
Frage des weiteren Vorgehens
  4. Zusammenfassung  
Abschluss der Veranstaltung durch den Geschäftsführer

Auf vorbereiteten Pinwänden wurden die Beiträge zu den einzelnen Themenblöcken strukturiert und dokumentiert. Die TeilnehmerInnen hatten nicht nur fundierte Anregungen für viele Fragen und Probleme benannt, sie hatten zum ersten Mal auch eine breite Antwort auf die bislang offene Streitfrage gegeben, ob die neue Form der Sachbearbeitung überhaupt umsetzbar und sinnvoll sei. Die Antwort der Anwesenden war ein „Ja – unter Beachtung bestimmter Grenzen und Hilfen“!

Der sachliche Erfolg der Veranstaltung und die Qualität der Beiträge lässt sich daran bemessen, dass nicht nur der Geschäftsführer sich in seinem Abschluss begeistert äußerte, auch die beiden Personalrats-Vorsitzenden stimmten dem zu. Einer rechnete sogar das Zustandekommen der Veranstaltung als solches gleich ungeniert und offiziell dem Verdienst des Personalrates zu. Für das weitere Vorgehen wurde ein Folgetreffen mit dem gleichen Teilnehmerkreis angekündigt, um so ein Feedback zur weiteren Entwicklung erhalten zu können.

Das Ziel eines guten Verlaufs mit qualitativ hochwertigen Ergebnissen war also erreicht. Doch wie würde es weitergehen? Wie würden die Abteilungsleiter und mittleren Führungsebenen an diesen Verlauf und die Ergebnisse anknüpfen können?

### **Was folgte nach? – Die Wiederherstellung des (alten) Gleichgewichts**

Das Anfangs-Dilemma kehrte an dieser Stelle in umgekehrter Form zurück: den Abteilungen und ihren Führungskräften lagen nunmehr Ergebnisse vor, von denen



nach der Ausgangshypothese zumindest teilweise zu erwarten war, dass diese Ergebnisse so offiziell gar nicht sichtbar werden sollten.

In meinen Kontakten mit dem Geschäftsführer hatte ich dringend empfohlen, was auch in der Veranstaltung als Notwendigkeit sehr deutlich wurde, dass es für eine gute Umsetzung des Veränderungsprozesses einer qualifizierten Prozess-Steuerung bedarf. Ich selbst strebte die Übernahme dieser Aufgabe aus Gründen, die hier zu weit führen, ausdrücklich nicht an. Dennoch bat mich der Geschäftsführer in den Folgetagen, eine Fortsetzung des Prozesses unter Beteiligung der Abteilungs- und Bereichsleiter vorzubereiten. Wiederum einige Tage später informierte er mich (fast „nebenbei“), dass die Abteilungsleiter ihm vorgetragen hätten, dass Sie selbst sich verstärkt um ein Umsetzungskonzept kümmern wollten und dass er diesem Wunsch (zunächst) nachkommen wolle. Danach war öffentlich nichts mehr über die durchgeführte Veranstaltung oder eine Folgeveranstaltung zu hören. Inzwischen hat die Ressort-Zuständigkeit aus Gründen eines Personalwechsels im Kreis der Geschäftsführer gewechselt. Nach außen hin erscheint das „alte Gleichgewicht“ wieder hergestellt. Die Umsetzung der Veränderung in der Sachbearbeitung wird mit mehr Nach-Druck als früher betrieben, allerdings – so meine etwas provokante Beschreibung der sicher bruchstückhaften Außeneindrücke – mit der Betonung auf „Druck“.

Geblichen ist als unmittelbarer und sichtbarer Ausfluss aus der Veranstaltung eine erweiterte Übernahme von Auszubildenden, die der Geschäftsführer als eine Sofortmaßnahme dem Vorstand vorschlagen wollte und auch erzielen konnte. Geblichen ist auch, dass der Geschäftsführer – interessanterweise gegen den Widerstand aus seinem Kollegenkreis – dauerhaft eine feste Sprechstunde für MitarbeiterInnen eingerichtet hat. Jede(r) interessierte MitarbeiterIn kann sich dabei für ein persönliches Gespräch bei ihm anmelden.

Ich verstehe diese Entwicklung so, dass quasi mit der auf der Sachebene erneuerten Loyalitätsbekundung „Jetzt kümmern wir uns aber richtig um die Aufgabe“ von den Abteilungsleitern ein Beziehungs-Angebot erneuert wurde, das der Geschäftsführer auch angenommen hat. Der wechselseitige Vorteil des von mir so genannten „alten Gleichgewichts“ überwog offenbar das Risiko, das für alle entstanden wäre, wenn der sichtbar gewordene Konfliktfaden zwischen Geschäftsführer einerseits und den Abteilungsleitern und mittleren Führungsebenen andererseits aufgenommen worden wäre. Mit der neu bekräftigten Loyalität wurde zugleich der aktuelle Konflikt verdrängt, die Summe der bereits verdrängten Konflikte wurde lediglich um ein Thema vergrößert.

### **Zusammenhänge, Verbindungslinien**

In der eingangs formulierten Themenstellung war die Frage gestellt, ob es eine Verbindung gibt zwischen der fehlenden Akzeptanz von Supervision und dem aufgezeigten Informationsproblem. Meine Antwort hierauf lautet eindeutig „Ja“. Die Ver-

bindungslinie ist der Machtaspekt oder besser: Aspekte von Macht, die nicht sichtbar oder Gegenstand einer offenen Auseinandersetzung werden dürfen. „Macht“ ist per se weder gut noch schlecht. Jede Organisation, auch jede Gesellschaft braucht (legitimierte) Macht, damit sie existieren und ihren Zweck erfüllen kann. Macht hat allerdings auch immer Betroffene. Wenn es in dem gezeigten Fallbeispiel möglich gewesen wäre, offen über Macht, über ihre gewollten und ungewollten Wirkungen zu reflektieren, dann wäre vermutlich deutlich geworden, dass z. B. auch die legitimierte Macht des Geschäftsführers nicht fehler- bzw. widerspruchsfrei bleibt und dass die (informelle) Gegenmacht der Führungsebenen durchaus sinnvolle und angemessene Korrekturen bewirken kann. Es hätte allerdings auch sichtbar werden können, dass auf der informellen Seite der Gegen-Macht auch weniger legitimierbare eigenständige Interessen versammelt sind wie z. B. Machtstreben und eigene „Innenpolitik“ einzelner Personen, „Richtungsstreit“ und anhaltende Widerstände gegen offiziell beschlossene grundsätzliche Ausrichtungen der Organisation oder auch Festhalten von Führungspersonen an Altem, weil Veränderungen für sie mit Aufwand, mit Lernen und teilweise auch mit Überforderungsängsten oder realer Überforderung verbunden sind u.a.m.

Wenn ich Schüleins folge in seiner Aussage, dass nicht ausgrenzbare ungelöste Probleme in Institutionen/Relationen in einem veränderten Status erhalten bleiben, d. h. in informelle Bereiche wechseln, dann wage ich die Behauptung, dass in Organisationen wie die der Großverwaltung dafür ein ausgesprochen großes Potential gegeben ist. Entscheidende strukturelle Gründe sind m.E. dafür der „hoheitliche Auftrag“, der Machtausübung und normative Ausrichtung verbindet, die ausgeprägte hierarchische Binnenstruktur und das alles überlagernde Prinzip des Funktionierens. Das Vorhandensein des informellen Bereiches stützt und sichert die formelle Organisation (Institution). Und solange das Funktionieren mit verwaltungseigenen Mitteln gewährleistet ist, solange wird Supervision mit ihrem aufdeckend-bewusstseinsfördernden Selbstverständnis allenfalls dort Akzeptanz erwarten dürfen, wo die Betroffenheit am Ende der Machtkette am größten und schmerzhaftesten ist. Bleibt nur die Frage, in welcher Rolle, mit welcher Zielsetzung und welchen Begrenzungen.

## Literatur

- Blumer, H. (1973): Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, hg. von Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen, Bd1, Reinbek bei Hamburg, S. 80-101.
- Bosetzky, H. (1989): Mensch und Organisation. Herford 1989.
- Erdheim, M. (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Frankfurt am Main.
- Gröning, K.: Ordnung schaffen. Über die psychosoziale Struktur der Verwaltungen. In: Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen. hg. von Bauer, A./Gröning, K., Tübingen, S. 321-341.
- Luhmann, N. (1992): Organisation. In: Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, hg. von Küpper, W./Ortmann, G., 2. Aufl. Opladen, S. 165-186.
- Merten, K. (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Münster/Hamburg/London.
- Schüle, J. A. (1987): Theorie der Institution. Opladen.
- Schulz v. Thun, F. (2001): Miteinander reden. Störungen und Klärungen Bd.1, Reinbek bei Hamburg.
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D.D. (2000): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10. Aufl. Göttingen/Toronto/Seattle.
- Weber, M. (2006): Wirtschaft und Gesellschaft. Paderborn.
- Wehling, P.: Kommunikation in Organisationen. Das Gerücht im organisationalen Wandlungsprozess. Wiesbaden.

### *Anschrift des Autors:*

Bernhard Steur, Wilhelm-Nagel-Strasse 53, 71642 Ludwigsburg

*Annemarie Bauer und Brigitte Becker*

## Solitäre in Organisationen – ein Paradoxon? Supervision an Hochschulen und Universitätsinstituten

**Zusammenfassung:** „Die Idee der Universität“ – so Jaspers 1946 – verlangt Wahrheit und Freiheit. Moderne Hochschulen haben aber völlig andere Themen und Nöte: der Wettbewerb unter den Organisationen hat Einzug gehalten, die Ökonomisierung setzt Rahmen und strukturiert Inhalte, das Label „Exzellenz“ produziert Stolz und Beschämung, die Eliteidee ist neu geboren und selbstverständlich: Beratung, auch in Form von Supervision, wird nachgefragt und gewährt Einblicke in einst eher verschlossene Räume.

In sozialwissenschaftlichen Fachhochschulstudiengängen ist Supervision begleitend zu den Praxisphasen des Studiums für die Studierenden vielerorts Standard (Pühl 1994). An Universitäten und Pädagogischen Hochschulen im deutschen Sprachraum finden sich entsprechende meistens nicht verpflichtende Angebote gelegentlich (z. B. Garlichs 2000, Becker 2004).

Supervision für die in den genannten Organisationen tätigen Wissenschaftler/innen und Funktionsträger/innen ist im Gegensatz zu dem von Belardi (Belardi 2000) vorausgesagten großen Bedarf – immerhin sind eine halbe Million Menschen in diesem Bereich tätig – noch immer eine seltene Ausnahme. Wenn sich Professoren/innen, Hochschul-, Fakultäts- bzw. Institutsleitungen externer Beratung zur Unterstützung ihrer beruflichen Aufgaben bedienen, so dürfte dies eher im Verborgenen geschehen, also von denen, die sie in Anspruch nehmen, nicht öffentlich dargestellt werden. Entgegen einem von Klinkhammer (2009) angenommenen sehr hohen Beratungsbedarf aus „empirischer Sicht“ werde dieser „aus subjektiver Sicht kaum artikuliert“. Als Begründung hierfür formuliert sie: „Der Erkenntnisgewinn durch Inanspruchnahme der dialogischen und über rationale Aspekte hinausgehenden Beratungsformen Supervision und Coaching wird im Konkurrenz geprägten und auf individuelle Durchsetzung ausgerichteten Wissenschaftssystem als minderwertig und somit negativ bewertet.“ (vgl. Klinkhammer 2009, S. 99)

### Gedanken zum Organisationstyp Hochschule und seinen unterschiedlichen Merkmalen

Die Hochschule als Organisation ist durch die klassischen Merkmale einer Verwaltungsbürokratie gekennzeichnet: Regeln und ihre Abläufe sind vorgeschrieben, die Aktenmäßigkeit der Vorgänge ist gewährleistet; Dezentralisierung, Kundenorientierung, Pflege der Human Resources, Flexibilität und flache Hierarchien als Merk-

male moderner Unternehmensführung sind zwar angestrebt, aber keinesfalls durchgesetzt. Die Kanzler, also die Leiter und Chefs der Verwaltung haben in der Regel Dauerstellen, während die Rektoren oder Präsidentinnen gewählt werden und nach einer oder auch zwei Amtszeiten wieder zurückgehen in ihre eigentlichen Aufgaben: Forschung und Lehre. Die Verwaltungsleitung ist also konstanter und dauerhafter als die Rektoren oder Präsidentinnen, die immer wieder von vorn anfangen.

Jede Hochschule hat einen Anteil von akademischer Selbstverwaltung – das ist der Versuch, über Beteiligung Autonomie der Verwaltung und der Politik gegenüber herzustellen; die gelingt aber nur mühsam. Die Ineffizienz solcher Selbstverwaltung ist groß, zumal man – von innen her – den Eindruck hat, dass die den Instituten und Abteilungen zugeordnete Anzahl von Stellen für Verwaltung viel zu klein ist und ein ganzer Teil der Verwaltungsaufgaben als so genannte „Selbstverwaltung“ von den Wissenschaftlern zu leisten ist. Das Nebeneinander von Verwaltungsbürokratischen Strukturen und „Expertenkultur“, wie Belardi das Auftreten von Experten nach außen hin bezeichnet, verdeckt die Macht der Bürokratie innerhalb der Organisation, das benennt er als „archaische Sozialorganisation“ (Scala/Grossmann 1997, zitiert nach Belardi 2000, S. 361). Institute und Fakultäten sind aus dem Blick der Organisation Mischkulturen, in denen Regeln und Satzungen, Formalitäten und rechtsrelevante Vorgänge mit Freiheit(en), Experimentierräumen und Unkontrollierbarkeiten verknüpft sind. Da entwickeln sich viele unterschiedliche Kulturmerkmale als Ausdruck eingefahrener Denkvorgänge und Wahrnehmungen, aus denen sich tradierende Muster des Umgangs mit den Aufgaben ergeben. Hoch geordnete Studiengänge und Institute leben neben solchen, die viel Individualismus zulassen, wenige Regeln haben und in denen Ausnahmen an der Tagesordnung sind.

Aber es gibt auch eine ideelle Seite, bzw. sehr unterschiedliche ideelle Seiten an den Hochschulen, von denen wir eine, eine besondere, hier herausgreifen wollen: Karl Jaspers geht davon aus, dass es Wahrheit gibt und die Universitäten den Auftrag haben, diese zu suchen. „Die Universität hat die Aufgabe, die Wahrheit in der Gemeinschaft von Forschern und Schülern zu suchen.“ (Jaspers 1946, S. 9). Noch völlig benommen vom Faschismus und Krieg überarbeitet Jaspers seine bereits früher (1923) veröffentlichte Schrift „Die Idee der Universität“ neu und stellt große moralische Forderungen auf, z. B. indem er Wahrheit und Freiheit miteinander verknüpft (1946, S. 120ff) und diese Aufgabe einem „berufenen kleinen Kreis(es)“ (S. 121) zuweist: Die Lehrfreiheit – und damit die Forschungsfreiheit – bestehe in wissenschaftlicher Absicht und sei oberstes Ziel, der Staat habe die Aufgabe, die Freiheit zu schützen, nicht aber in die Forschungsprozesse einzugreifen.

Aber – so warnt Jaspers – „die guten Einrichtungen der Universität haben als solche schon die Tendenz zu einem Absinken ...“ (1946, S. 66). Das sei z. B. dadurch gegeben, dass die Institution sich zum Selbstzweck mache, oder weil sie die Kommunikation in Polemik verwandle (S. 68), oder weil Forscher ihre ‚Schule‘ mehr oder weniger rücksichtslos ... fördern“ (1946, S. 68), oder weil Neid und Konkur-

renz im Spiel sei. Daher benötige man Persönlichkeiten, die Originalität und Eigenwillen, Gesinnung und Toleranz (S. 73) verkörpern. Wahrheit sei nur annähernd zugänglich, Wissenschaft nähere sich ihr immer nur an.

Heute, mehr als sechzig Jahre nach diesem Versuch, die Aufgaben der Universität und deren moralische Bedingungen zu definieren, muss man feststellen, dass die Politik und wirtschaftliche Forschungsinteressen längst Einzug gehalten haben und sich der Institution bedienen, sie mit steuern und bestimmen. Wo nach der Wahrheit gesucht werden darf, wo eher nicht und was mit unliebsamen Ergebnissen von Forschung zu tun sei, ist nicht mehr Sache des universitären Diskurses allein, sondern politischer Vorgaben und wirtschaftlicher Verwertungsinteressen. Die Universitäten stehen nicht, wie Jaspers es fordert und wie es mancher Wissenschaftler auch heute noch gern für sich in Anspruch nimmt, außerhalb der gesellschaftlichen Interessen- und Verteilungskonflikte. Dies wollen wir im Folgenden anhand einzelner von uns herausgegriffener Themen erörtern.

### *Der Wettbewerb und seine Spielformen*

Als Supervisorinnen fragen wir uns, warum die in den letzten Jahren zu beobachtenden massiven Veränderungen durch gesetzliche Vorgaben an deutschen Hochschulen

- wie der Bologna-Prozess,
- die Umstrukturierung der Professorenbesoldung in ein Grundgehalt und eine „Leistungszulage“,
- die Erhöhung der Lehrdeputate, von der Einzelne durch besondere Leistungen in der Forschung entlastet werden können,
- das Einziehen von neuen Hierarchieebenen in die Struktur der Hochschulen
- und die Einführung eines Aufsichtsrats als Beratungs- und Kontrollorgan für die Rektorate bzw. Präsidialämter

nicht Anlässe geworden sind, sich zur Bewältigung der neuen Herausforderungen, zur eigenen Zielorientierung und zur Reflektion des eigenen Standpunkts externe, professionelle Beratung zu holen. Zur Beantwortung dieser Frage lohnt sich eine nähere Betrachtung des derzeitigen Wissenschaftsbetriebs.

Beratungsbedarf an Hochschulen, so diagnostizierte Belardi im Jahr 2000, entstehe durch die Krise, die vor allem durch den Wettbewerb um Studierende und deren zukünftige Arbeitgeber „als Kunden“ entstanden sei. Im Rahmen dieses Wettbewerbs sei es von höchstem Interesse, angemessene mehrdimensionale Evaluationsverfahren unterstützt durch Supervision und Organisationsberatung zu etablieren. Das Thema Evaluation bzw. Qualitätsmanagement ist mit der Einführung modularisierter Studiengänge Pflicht. Befragungen der Absolventen sind mittlerweile in den Alltag der Universitäten als meistens quantitatives Routineverfahren zur Evaluation der Lehre eingegangen und administrativ geregelt.

Man kann nun belegen, dass die Zufriedenheit der Studierenden mit den Lehrveranstaltungen abgesehen von wenigen Ausnahmen recht hoch ist. Beobachtet man Studierende höherer Semester beim Bearbeiten der Evaluationsfragebögen, so stellt man häufig eine Unlust fest, die von den Studierenden damit begründet wird, dass für sie keine erfahrbaren Konsequenzen aus den wiederkehrenden Evaluationen erfolgten. Ist also die Evaluation und mit ihr die Qualitätsdiskussion zu einer weitgehend folgenlosen Erledigung einer auferlegten Aufgabe geworden, deren Ergebnisse allenfalls selektiv und werbestrategisch genutzt werden?

Internetportale und Marktforscher fordern „Nutzer“ und Experten zu Bewertungen auf („Herr Professor – oder auch Frau Professorin: auf welche Hochschule würden Sie Ihre Kinder schicken?“) und entwickeln daraus Rankings, die von den publizierenden Medien vielfach aufgegriffen werden und beim Publikum mit Interesse aufgenommen werden. Die in den letzten Jahren in deutschen Medien Mode gewordenen Rankings, also vergleichende Bewertungen, die sich auf wie auch immer definierte Qualitätskriterien stützen oder an denen man sich als „Nutzer“ oder „Kunde“ per Mouse-Klick beteiligen kann, sind ein weiterer Beleg für die Orientierung an der Wirtschaft. Als Vorläufer der Rankings kann der Warentest gelten, der seit den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts dem Verbraucher Auskunft über den Nutz- und Gebrauchswert von Waren und Dienstleistungen gibt. Im Unterschied zum Warentest stehen bei den Rankings weniger die Qualitätskriterien als eben der Rangplatz, also der Vergleich, im Vordergrund der Medienpräsentation. Geht es also um Qualitäten oder den Wettbewerb als Selbstzweck?

Als Reaktion auf den Wettbewerb der Universitäten und Hochschulen untereinander sind differenzierte Studiengänge entstanden, mit denen man „Alleinstellungsmerkmale“ herausarbeiten will und sich auf dem Markt gut platzieren möchte. Das mag den Vorteil haben, den persönlichen Interessen und Neigungen der Studierenden besser entgegenkommen zu können; es kann aber auch den Nachteil haben, dass zu früh gespurt und gelenkt wird und die Spezialisierung einsetzt, ohne dass notwendige Grundkenntnisse und Zusammenhänge thematisiert werden. Das alles könnte Humboldt zu einem Alptraum verhelfen, einem Alptraum zum Verlust der Bildungs-idee. Folgt man Karl Jaspers, so hat die Universität einen einzigen Auftrag, die Wahrheit zu suchen. Nun hat der Konstruktivismus uns zwischenzeitlich gelehrt, so etwas wie die Wahrheit gebe es gar nicht, also muss man es wohl auch nicht suchen. Auch er, Karl Jaspers, müsste unter Alpträumen leiden. Heiner Keupp sagt es mit anderen Worten: den Studierenden würde das kritische Denken ausge- trieben (2007, S. 188).

Der Wettbewerbsgedanke ist im der wissenschaftlichen Feld keineswegs neu. Die Geschichte der Forschung des zwanzigsten Jahrhunderts ist gekennzeichnet von Wettläufen darum, als erster eine durch Forschung gesuchte neue Erkenntnis zu veröffentlichen, die dann von den Fachkollegen oder neudeutsch von der »scientific community« als richtig oder wahr anerkannt wird. Dass dieser beständige Wettbewerb auch dazu führt, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, wenn es

um Reputation und Karrierechancen geht, ist verständlich. Man versuchte durch einen Ehrenkodex der Wissenschaftler den Einsatz unlauterer Mittel zu verhindern. Je stärker sich jedoch aus wissenschaftlichen Erkenntnissen handfeste materielle Vorteile in Form von Patenten, Zugang zu bzw. Kontrolle über Veröffentlichungschancen und Forschungsgelder ergeben, desto ausschlaggebender ist die Geschwindigkeit, in der Erkenntnisse produziert und veröffentlicht werden, und desto brüchiger wird die Bindekraft ethischer Normen im Wissenschaftsbetrieb. Immer wieder werden Skandale um Unregelmäßigkeiten bei der Beantragung von Forschungsmitteln bekannt. So berichtet Spiegel online im Mai 2009, dass 16 Wissenschaftler eines Sonderforschungsbereichs der Universität Göttingen falsche Angaben über Publikationen gemacht haben sollen, d. h. Veröffentlichungen erfunden haben sollen. Solche „Skandale“ hat es immer wieder gegeben und wird es immer wieder geben, weil die Währung für eine gute wissenschaftliche Karriere die Anzahl der Veröffentlichungen ist, und die beruht auf den Mengen an eingeworbenen Forschungsgeldern – und diese bewirken Publikationen, mit denen man weitere Forschungsgelder akquirieren kann. Das Auffliegen solchen Fehlverhaltens ist im Prüfverfahren der Anträge keineswegs gesichert, da die Gutachter selbst unter erheblichem Zeitdruck stehen.

Das Gesetz des Wachstums scheint auch für den erfolgreichen Wissenschaftsbetrieb zu gelten, je schneller und leichter man an neue Forschungsgelder kommt, desto besser kann die Maschinerie in Gang gehalten werden, muss man da fragen, woher das Geld kommt und mit welchen Interessen das Sponsoring verknüpft ist? – Der Staat ist nach wie vor der größte Geldgeber, ergänzt von einigen privaten Stiftungen (z. B. Volkswagen-Stiftung). Für die Verteilung der Forschungsmittel gelten sog. Effizienz-kriterien, wie Anzahl der Veröffentlichungen, die Häufigkeit, mit der diese Veröffentlichungen später zitiert werden (wenn diese bei Antragstellung schon messbar wäre), und die Höhe der bisher eingeworbenen Forschungsmittel. Da die staatlichen Haushalte in den letzten Dekaden zunehmend in Schwierigkeiten sind, verschärft sich der Wettbewerb um die staatliche Forschungsförderung und das privatwirtschaftliche Sponsoring weitet sich aus. Deutlicher Ausdruck dieses verschärften Wettbewerbs und gleichzeitig eines Bedürfnisses, die Forschungskonjunktur anzutreiben, ist die „Exzellenzinitiative“, die 2005 von der Bundesregierung initiiert wurde. Auf diese Weise hielt der Begriff „Exzellenz“ Einzug in die Qualitätsdebatte der Hochschulen – doch dazu später.

Ein weiterer boomender Bereich sind die Preisverleihungen. Mit der Zuerkennung und öffentlichen Verleihung eines Preises sollen außergewöhnliche Leistungen in Kultur und Gesellschaft eine meistens eher ideelle als materielle Würdigung erfahren. Das ist keine neue Erscheinung, allerdings fällt die Häufigkeit auf, mit der regionale und überregionale Medien in letzter Zeit von Preisverleihungen berichten. In einem Rundfunkkommentar war zu hören, dass, wer immer Publizität sucht, einen Preis stiften müsse und diesen einer bereits öffentlich bekannten Person zuerkennen müsse, schon finde er öffentliche Erwähnung. Die zunehmende Anzahl

von Preisen, die Rituale der Komitees, die über die Zuerkennung bestimmen, und die öffentlichen Akte der Verleihung selbst, nehmen auch in den Hochschulen zu. So werden herausragende Qualifikationsarbeiten, besonders gute Lehre, besonderes studentisches Engagement und vieles mehr durch jährlich zu verleihende Preise gewürdigt. Wie sich dies bis in die Niederungen des Hochschulalltags auswirkt soll in folgenden kleinen Fallvignetten dargestellt werden.

*Fall 1:* Eine Habilitandin beschäftigte eine studentische Hilfskraft zur Auswertung ihres umfangreichen empirischen Datenmaterials. Bei der gemeinsamen Arbeit entstand die Idee, der Studentin ein bestimmtes Datensegment zur relativ selbständigen Auswertung und Interpretation zu überlassen. Daraus durfte sie ihre Abschlussarbeit entwickeln. Als Erstgutachter wurde der einflussreiche Leiter des Forschungsverbands, in dessen Rahmen die Habilitandin arbeitete, gebeten, als Zweitgutachterin eine Dozentin, die die Studentin vorschlug. Als die Abschlussarbeit vorlag und die beiden Gutachter sich auf eine gemeinsame Note einigen mussten, bekannte der Erstgutachter, er beabsichtige diese Arbeit für den „Preis“ vorzuschlagen, was bedeute, man müsse sich auf eine 1,0 als Note einigen. Nun hatte die Zweitgutachterin die Arbeit aber nur als „gut“ bewertet und in ihrem Gutachten entsprechend argumentiert. Sie wurde nun gebeten ihr Gutachten umzuformulieren. Als sie sich dazu nicht bereit erklärte, wurde sie darauf hingewiesen, dass sie unter diesen Umständen mit Nachteilen bei der Berücksichtigung eigener Interessen rechnen müsse.

*Fall 2:* Ein Lehramtsstudent erhielt zu seiner Überraschung für seine schriftliche Abschlussarbeit den ersten Preis der Hochschule. Während der Preisverleihung hatte er die Gelegenheit seine Erkenntnisse darzustellen und tat dies in einem originellen szenischen Arrangement, für das er sehr viel Beifall erhielt. So ermutigt beschloss er, sich den Weg für eine wissenschaftliche Karriere offen zu halten und ein Aufbaustudium zum Magister anzuschließen. Die Magisterarbeit sollte inhaltlich auf der gepriesenen Arbeit aufbauen. Leider war aber der damalige Gutachter mittlerweile wegberufen worden, so dass der Kandidat sich einen anderen Erstgutachter suchen musste. Dieser hatte an der Anlage der gesamten Arbeit viel zu kritisieren und versuchte den Studenten zu einer Neukonzeption zu bewegen. Dieser nahm, verwirrt wie er war, zunächst Beratung bei einer Supervisorin in Anspruch und riskierte es schließlich, bei seiner Konzeption zu bleiben. Seine Magisterarbeit wurde mit „ausreichend“ bewertet. Daraufhin nahm er eine Lehrerstelle im benachbarten Ausland an.

*Fall 3:* Eine Preisträgerin, der der Preis von einem das Universitätsinstitut finanziell unterstützenden gemeinnützigen Verein zuerkannt worden war, weigerte sich, bei der öffentlichen Preisverleihung die Ergebnisse ihrer Arbeit in einem kurzen Statement darzustellen, daraufhin wurde ihr der Preis aberkannt.

*Fall 4:* Das Gremium der Fakultät, das jährlich die Aufgabe hat, einen Kandidaten bzw. eine Kandidatin für den Lehrpreis vorzuschlagen, versucht, in seinen Sitzungen einen Kriterienkatalog zusammenzustellen, und überlegt, wie die Voten

der Studierenden sinnvoll in den Auswahlprozess Eingang finden könnten. Dies ist ein zeitaufwändiger Prozess und führt trotz dieser Bemühungen und guter Begründungen für die eigenen Vorschläge nicht zum Erfolg für die eigenen Kandidaten. Erst als man sich in seiner Auswahl und seiner Begründung eng an die vom Landesministerium vorgegebenen Kriterien hält, setzt sich einmal ein eigener Kandidat durch.

Ergo: Preisverleihungen dienen den Machtinteressen derer, die sie verleihen, und gelegentlich auch einmal den Gepriesenen bei der Wissenschaftskarriere. Preisverleihungen sind eine weitere Variante der Ankurbelung des Wettbewerbs auf den unteren Stufen der Karriereleitern, in dem es offiziell um Qualität geht; inoffiziell werden sie genutzt, um die Konkurrenzen hinter den Kulissen, ohne Transparenz für die Kandidaten und Kandidatinnen und ohne Einblick und Kontrolle der Öffentlichkeit auszutragen.

### Exzellenzen – Initiativen und Träger

Die Wettbewerbsorientierung mit gleichzeitiger Verschärfung der Geschwindigkeit, in der akademische Leistungen erbracht werden sollen, ist mit einer Spaltung in doppeltem Sinne verbunden: Die Exzellenzinitiative und der Rankingboom führen als äußere Zeichen eines angeheizten Wettbewerbs zu einer verschärften Differenzierung der Hochschullandschaft in exzellente Universitäten, – sie bilden quasi den blaublütigen Adel. Solche, die auch adligen Standes sind, derzeit nicht erfolgreich waren, sondern sich um Erfolg in der nächsten Prädikatvergabe bemühen müssen, durchleben einen Beschämungsprozess, den Makel also, es nicht geschafft zu haben. Abgelehnte Forschungsanträge hat es zwar auch früher schon gegeben, aber nie ist das derartig in der Öffentlichkeit inszeniert worden. Die dritte Gruppe sind aufstrebende »have-nots«, die Hochschulen und Fachhochschulen. Während die ersten Gruppen sich durch Grundlagenforschung auszeichnen und die zukünftige Elite ausbilden, sind letztere durch Praxisorientierung und geringer bewertete akademische Abschlüsse einer anderen »Liga« zugeordnet und dürfen dort ihre Wettbewerbe austragen. Damit geht eine Abwertung der Praxis als zukünftigem Wirkungsfeld einher.

Eine zweite Spaltung betrifft die Orientierung: Der Blick richtet sich auf das, was sein soll, auf Konzepte, und nicht mehr auf das, was ist. Man unterzieht sich einem »Leitbildprozess«, der das Wir-Gefühl stärkt und auf eine hoffnungsvolle Zukunft orientiert. Jede Universität sehnt sich nach dem Exzellenztitel und es sieht so aus, als gebe es nur noch wenige, die nicht „exzellent“ wären. Inzwischen hat die Weltbank interveniert (6. Juni 2009): Viele Länder würden mit der Gründung einer „Weltklasse-Universität“ einem Mythos hinterher rennen, der viel Geld verschlingen, aber gleichzeitig wirtschaftliche und soziale Ziele verfehlen würde.

Wie Heiner Keupp (2007) darlegt, wird mit der Exzellenz-Initiative die Wettbewerbsidee und die entsprechende Rhetorik auf die Spitze getrieben. Die Protago-

nisten dieser Debatte bedienen sich gern des Vergleichs mit dem Sport (Champions-League, Olympische Spiele) oder der Metapher des Leuchtturms. Das mit dem Exzellenzbegriff mittransportierte Elitedenken ist, so Keupp, eine Neuerscheinung in der Bundesrepublik Deutschland und eine Abkehr von der kritischen Distanz des Nachkriegsdeutschlands zum Elitegedanken. Elitäre Ansprüche und elitäres Gehabe sind nun nicht mehr verdächtig, sondern markieren die Zugehörigkeit. Mit diesem Jargon folgt die Wissenschaft der Wirtschaft: „Die Wirtschaft hat sich längst unter Anleitung smarterer und harter Unternehmensberater einer marktradikalen Transformation unterzogen und die dort vertrauten Begriffe tauchen jetzt alle im neuen Jargon des Hochschulmanagements auf“ (Keupp 2007, S. 180). Der neue Jargon hat die (deutsche) Problematik des Elitebegriffs hinweggefegt.

Früher gab es wunderbare Titel: „Seine Magnifizenz“ – das war reserviert für die Universitätsleitung. „Seine Spektabilität“ oder „spectabilis“ war reserviert für die Dekane – diese Anreden gerieten dann in die Kritik und außer Mode – wie die Talare – bis zur Wiederauferstehung: Heute inszeniert man sich wieder gern als Würdenträger, nennt sich wieder Magnifizenz und Spektabilität, trägt wieder Talare und Amtsketten und sogar der studentische Neuankömmling identifiziert sich sofort mit der Institution, in der die Elite zu Hause ist, und alle fühlen sich großartig. Oder – alternativ: „Exzellenz“ löst heute alle (Status-) Probleme.

Hochschullehrer wird man/frau, wenn man sich den verschiedensten Ritualen unterworfen hat, nach dem Diplom bzw. dem Master die Promotion durchzieht, evtl. die Habilitation: dann hat man Chancen. Die Qualitäten, die man für solche Prozeduren braucht, sind selbstverständlich Wissen, Können, Umgang mit Theorien, Umgang mit Empirie und Methoden, eigene Forschungen – aber auch Durchhaltevermögen, Bereitschaft, andere Bedürfnisse, z. B. soziale Bedürfnisse aufzuschieben für lange Zeit. Die Effekte auf die Persönlichkeit können hier nicht behauptet und schon gar nicht nachgewiesen werden, aber einige Überlegungen dazu wollen wir benennen:

In den Etappen des Studiums geht es um Wissenschaftsetappen bzw. um Etappen des Nachweises konsequenter Arbeit in der Wissenschaft – es geht nicht um den Erwerb von Kompetenzen für eine gute Lehre, für den sozialen und förderlichen Umgang mit Studierenden, in deren eigener beruflicher, wissenschaftlicher und rollenantizipierender Entwicklung. Die Schritte der wissenschaftlichen Qualifizierung sind immer mit Konkurrenz verbunden – und die neuen Studiengänge legen das auch so fest: nur ein kleinerer Teil der Bachelor-AbsolventInnen kann einen Master machen, nur ein kleiner Teil von diesen kann promovieren. Wer da ohne Konkurrenz durchs Studium geht, ist entweder unanfechtbar gut oder hat die Regeln noch nicht verstanden. So entstehen Solitäre und – das Paradox der Organisation der Solitäre.

Die unmerklichen Effekte erfolgreichen Studierens, das Bewältigen der einzelnen Etappen und der Erwerb der immer höheren Weihen, sowie die (alten-neuen) Bemühungen, ausgezeichnet zu werden, haben Auswirkungen auf die Persönlich-

keit. Die Exzellenzuniversität und die exzellenten Menschen, (oder die, die sich so verstehen) liegen nicht weit auseinander. Es stellt sich aber die Frage, was die Suche nach dem Titel „Exzellenz“ mit den Titelsuchern anrichtet: Die Exzellenzzuschreibung muss sich auf das Selbstwertgefühl auswirken, d. h. es muss den Narzissmus beflügeln. Es liegt nun sehr nahe, vom Exzellenztitel einer Universität oder eines Forschungsbereichs auf die (Selbst-) Zuschreibung „ich bin exzellent“ überzugehen. Das wäre dann das Ende der Selbstkritik oder zumindest der kritischen Selbstreflexion.

An dieser Stelle müssen wir einen kleinen Ausflug in die Narzissmustheorie machen: Nach der antiken griechischen Mythologie ist Narciss ein 16-jähriger Jüngling, der sich aus Stolz der Liebe der Nymphe Echo entzog. Dafür traf ihn der rächende Fluch, sein eigenes Spiegelbild in jedem Wasser lieben zu müssen, welches sich ihm gleichfalls immer entzog. Er konnte sein Spiegelbild weder berühren, noch sich von ihm lösen, verging darüber und verwandelte sich in eine Narzisse. In der psychoanalytischen Theorie gilt Narzissmus als ein notwendiger Reifungsschritt, in dem die reine Spiegelbildlichkeit in Form der Übertragung der narzisstischen Libido auf einen realen Anderen als geliebte Bezugsperson gelingt: Der geglückte Narzissmus ist dadurch gekennzeichnet, dass aus der Selbstliebe die Liebe zum Objekt entstehen kann. Störungen liegen dann vor, wenn die Selbstliebe zu groß bleibt, das Spiegelungsbedürfnis ständig aktiviert ist und die Beziehung zu geliebten Objekten weniger oder wenig vorhanden ist.

Wie so oft in der Theorie der Psychoanalyse und auch Psychiatrie haben wir hier einen Begriff, der gesundes und pathologisches Verhalten und Handeln, aber auch gesunde und pathologische Struktur mit dem selben Wort belegt – was höchst verwirrend sein kann und eigentlich nicht zulässig ist.

Narzisstische Personen sind gekennzeichnet durch einen Mangel an Einfühlungsvermögen und Überempfindlichkeit gegenüber Kritik, was sie mit einem großartigen äußeren Erscheinungsbild zu kompensieren versuchen. Häufig steht dahinter ein brüchiges Selbstwertgefühl, das vermutlich Angst entwickelt, selbst zu verschwinden und sich aufzulösen, wenn jemand anderes wichtig und bedeutsam wird. Narzissten überschätzen oft ihre eigenen Fähigkeiten und neiden, was andere, evtl. begabtere Menschen leisten können. Sie streben nach Macht, um sich selbst als einzigartig hervor zu heben, andere ihnen gefährlich werdende Menschen abzuwerten und so unantastbar zu sein. Dabei gehen wir hier nicht auf Formen des malignen Narzissmus ein. Wir behaupten nicht, dass sich an Universitäten nur narzisstische Persönlichkeiten bewegen. Aber universitärer Narzissmus und Elitedenken gehören oft durchaus zusammen: man ist nicht über Geld Elite geworden, sondern über Wissenschaft und Forschung. Das macht die Statuszugehörigkeit besonders wertvoll und hebt sie von den monetären, also vom neureichen Adel ab. Manche Interaktionsrituale könnten dann auch als Auswirkungen dieser Adelszugehörigkeit verstanden werden, Interaktionsrituale, sei es mit Kollegen und Kolleginnen oder mit Studierenden: Der Blick geht von oben nach unten und manches Mal schwankt

Verhalten hin und her zwischen Gönnen und Fördern, Ausbeuten und Fallen-Lassen, Beschämen und Erniedrigen. Kernbergs psychodynamische Herangehensweise an strukturelle Eigenschaften von Persönlichkeiten, ihre Interaktionen in Gruppen und Organisationen – er nimmt sich auch die psychoanalytischen Ausbildungsinstitute vor – und als Führungspersönlichkeiten eröffnen neue Verständnisse und Erkenntnisse schwieriger Organisationsprozesse, die wir durchaus auch auf Universitäten und Hochschule übertragen können (2000).

Wettbewerbe und Wettbewerb als Organisationskultur lädt zu Konkurrenz und zu Rivalitätsdenken ein – wie sich das auswirkt, kann man nicht nur an Forschungsskandalen ablesen, sondern auch an Dynamiken in Instituten, in denen die Beobachtung, wer hier was zum Titel beiträgt, akribisch verläuft. Das wird ein Sozialisierungseffekt der Hochschule sein: als Studierende will man/frau an dem Glanz teilhaben und früh lernen, dass nicht Solidarität gute Forschungsergebnisse liefert, sondern die Neigung zu konkurrenthem und rivalisierendem Verhalten kann als fast notwendiger Anpassungsmechanismus zum Teil der Persönlichkeit werden. Es ist ein systemischer Kreislauf: In dieser Organisation muss man ein Solitär sein, um erfolgreich sein zu können – und genau diese Eigenschaft wird weiterhin verstärkt. Da bedarf es viel, viel Selbstkontrolle.

Heiner Keupp nennt seinen Artikel denn auch „Vom Elfenbeinturm zum Leuchtturm“ (2007) und spricht von einem „Neuen Jargon der Eigentlichkeit“ (2007, S. 179). So lernen die in den Kreis der Forscher/innen aufgenommenen Kandidaten/innen auch die entsprechenden Sprachen bzw. Jargons und gehören so dazu. Wer den Jargon nicht annimmt, outet sich als nicht dazugehörig, als distanziert, als zweifelnd. Zweifel aber werden abgespalten, die Zweifler ausgegrenzt. Der Jargon dient als Instrument, Zweifel nicht mehr aufkommen zu lassen.

Die Sehnsucht, zu den Eliten zu gehören, ihre Sprache zu sprechen und ihre Attribute zu erwerben, bis hin zum Habitus bzw. zur Inkorporation, verführt zur Blindheit. Unter „Habitus“ verstehen wir mit Bourdieu die individuell und klassenspezifisch geronnenen früheren gesellschaftlichen Erfahrungen, die dazu beitragen, Gesellschaft über Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata und -muster zu reproduzieren.

Aber grade die Wissenschaften, die sich mit Menschen beschäftigen, zeigen, wie vorläufig alles ist, was wir denken, und wie wenig vorhersehbar menschliches Verhalten doch schließlich ist. Warum ist das so schwer auszuhalten? Warum kann das nicht in Sprache gefasst werden? – Weil es einen Narzissmus gibt, der sich aus elitärem Denken und Elitedenken speist: Elite hat keine Zweifel und Elite begeht keine Irrtümer. Die Selbstbilder treiben sozusagen das kritische Denken aus.

### Was kann, was darf externe Beratung und Supervision?

„Erfolgreiche Einflussnahme setzt voraus, dass man die Eigenlogik des Systems akzeptiert und berücksichtigt“ (Scala und Grossmann 1997, zit. nach Belardi 2000,

S. 371). Supervision will anregen zur Selbstreflexion einer Person, eines Teams, einer Organisation und zur Reflektion von Prozessen und Interaktionen. Es geht um die Betrachtung von Mustern und Wahrnehmungen, eingefahrenen Spielen und Interpretationen und Folien des Verstehens; es geht darum, Verdrängtes und Unbewusstes in der Organisation und in den Kollegien hervorzuholen und damit das Leben in der Organisation anzureichern und die Wechsel von Perspektiven zu ermöglichen. Es geht aber auch darum, Emotionen Platz zu geben, Sozialisierungsvorgänge und -effekte zu betrachten, ethische Positionen zu reflektieren oder zu entwickeln und so weiter.

Wie alle Systeme haben auch Hochschulen aller Art ihre eigenen Dynamiken entwickelt und zwar nicht nur die ganz individuellen, sondern auch die spezifischen der Grundstruktur. Die Universitäten spielen nach anderen Regeln als die Fachhochschule (mit ihren Praktika, ihrer Berufsorientierung und ihren grundständigen Studienabschlüssen). Sie spielen aber auch anders als die Pädagogischen Hochschule, die ja mehr sind (im Stufenplan der Hochschulen) als die Fachhochschulen (siehe das Deputat der ProfessorInnen!). Die Differenzen und Differenzierungen in der Hochschullandschaft könnte man so beschreiben: die einen machen Wissenschaft und Forschung, die anderen betreiben Praxis, darüber dürfen sie auch forschen.

Wir haben einige Erfahrungen mit Beratung in Hochschulen und Universitäten. Dabei gab es unterschiedliche Anlässe: Nach unseren Erfahrungen wird Supervision gesucht in Instituten, die den Auftrag erhielten, vermehrt Drittmittel einzuwerben, und sich dazu nicht in der Lage zu sehen: in einem Fall fehlten die Forschungsfragen, in einem anderen gab es viele Lehrende im Mittelbau, die sich ein eigenes Forschungsprofil entwickeln mussten.

Hochschulabteilungen oder Institute müssen immer wieder Generationenwechsel verkraften und gestalten. War es vor ca. 30 Jahren der Wechsel von der Ordinariatsuniversität zu moderneren Formen des Lehrens, des Umgangs miteinander und der neuen Schwerpunktsetzung – ein Generationenwechsel, der an einen politischen Wechsel gekoppelt war und teilweise dramatische Ausmaße annahm, so müssen sich die Hochschul-Generationen heute wieder wandeln und eine quasi-wirtschaftliche Organisationskultur entwickeln. Wie damals die alten Ordinarien die Welt nicht verstanden, sind es heute Mitglieder der jüngeren, sich als Elite verstehende Generation, die die Alten aktivieren und auf die Fährten einer modernen Hochschule setzen müssen und wollen. Anderen Hochschulen und Instituten fehlen die Anwärter auf eher mühselige Posten; Posten, die im modernen Wissenschafts- und Forschungsbetrieb kein Renommee haben, sondern mit mühseliger und nicht angesehener Kontroll-, Repräsentations-, Gremien- und Verwaltungsarbeit verbunden sind und vom Forschen und Publizieren abhalten. Abgesehen davon kann Führung und sogar Leitung von lauter exzellenten Wissenschaftlern eigentlich gar nicht gehen, sondern ist in der Zuschreibung ein verlorener Posten.

Wir, die beiden Autorinnen, arbeiten an Hochschulen, die sich der Wissenschaft, aber auch der Praxis verpflichtet fühlen, die Praxisforschung betreiben, und weil

sie dies tun, aus den Diskussionen um „Exzellenz“ schlicht herausfallen, weil Praxis ja sowieso nicht zählt. Von daher können unsere Hochschulen und damit auch wir nicht zur Weltklasse gehören – das macht den Blick möglicherweise etwas einfacher, und wir erlauben uns, ihn auch etwas ironischer einzunehmen. Aus dem Blickwinkel leisten wir uns dies, weil es uns sowieso die Kritik des Neides eintragen wird. Als Supervisorinnen aber haben wir es auch mit Instituten von Universitäten zu tun und zu tun gehabt, die gerade im Umbruch sind und Supervision gesucht haben, um sich neu zu strukturieren und zu sortieren.

In dieser Kultur, in der „Exzellenz“ eigentlich schon ein Muss ist, kann wahrscheinlich nur eine Person mit dem Anspruch der Supervision erfolgreich sein, die z. B. über eigene Titel zeigen kann, dass sie die Kulturen kennt, dass sie sie akzeptiert und wenigstens die ersten kleineren Etappen erfolgreich genommen hat. Das gibt einen Hauch von Stallgeruch, der die sofortige Ausstoßung verhindern helfen kann. Die Notwendigkeit des Hauches von Stallgeruch (!) ist in Hochschule wie auch in Kliniken in der supervisorischen Arbeit mit (Chef-) ÄrztInnen ähnlich. Nicht selten nehmen forschende HochschullehrerInnen Beforschung und Beratung tendenziell übel! Das mag an der Exzellenz oder an der Elite liegen, am Blauen Blut oder an der Angst, in problematisierender und klärender Interaktion mit den Kolleginnen und Kollegen durch die Beratung Beschämung zu erfahren, auch weil man es nicht „allein hinkriegt“, abgesehen davon, dass Supervision manchmal zu Ergebnissen kommt, die auf ausgehandelten Kompromissen beruhen, die kontraktiert und somit eingehalten werden sollen. Die Dokumentation bescheinigt also, dass jemand in einer Sache „nachgeben“ musste und sich nicht „durchsetzen“ konnte.

In diesem Feld haben SupervisorInnen eher einen schweren Stand. Sie sind in der Regel SozialwissenschaftlerInnen, was zu den derzeit wichtigen Wissenschaften oft einen Statusunterschied bedeutet. Sie müssen mindestens promoviert sein, um wenigstens einen Hauch des Odeurs des Wissenschaftsstalles an sich zu haben. Sie müssen sich in den Hochschulen bewegt haben, nicht nur im Studium, sondern möglichst darüber hinaus: weil Hochschulen sich als besondere Organisationen verstehen, deren innere Logik man kennen muss und der man nicht nur mit Respekt, sondern auch mit Hochachtung begegnen soll. Der Zuschreibung der „schlichten“ Psychologisierung im Supervisionsprozess kann man unter den kritischen Augen von WissenschaftlerInnen, die allenfalls Psychologie als Wissenschaft anerkennen wollen, kaum entgehen. Der Verdacht der Inkompetenz ist allgegenwärtig.

Belardi (2000) warnt davor, dass man mit den eigenen Erfahrungen seines damaligen Studiums in der Hochschule supervidieren kann: das kann nicht ausreichen – man will es mit Ebenbürtigen zu tun haben. Aber ist man das denn? Oder ist man, weil Supervisor, nicht sowieso eher Praktiker mit einem „falschen“ Studium? Von daher schlägt Belardi vor, dass weniger ein einzelner Supervisor oder ein einzelne Supervisorin, sondern eher ein Beratungsteam in einem Institut oder einer Hochschule supervisorisch oder die Organisation entwickelnd arbeiten kann.

Das hat unserer Meinung nach aber schnell finanzielle Grenzen. Insofern glauben wir, dass allein an dieser Stelle bereits ein Dilemma entsteht.

Die Verstrickung in der Mikropolitik eines Instituts oder eines Teams ist relativ groß, Interaktionsrituale sind eingespielt, Spiele, Spielchen etabliert; mit ihnen verschafft man sich seinen Platz und seine Daseinsberechtigung. Das ist in allen großen Organisationen ähnlich. Typisch für Hochschulorganisationen jedoch ist vor allem der Selbstanspruch, nämlich den Durchblick zu haben und mit diesem Durchblick die anderen abwerten zu können. Keine Diskussion in einem Kollegium löst so viel Inszenierung von Kompetenz, Besser-Kompetenz und Eifer aus, als wenn es um Methodenfragen geht. Diese sind unabhängig vom Thema, jeder Hochschullehrer muss sie „drauf“ haben.

Astrid Schreyögg sieht eine Korrelation: Je größer die Freiheitsgrade in einer Organisation sind, umso mehr mikropolitische Prozesse gibt es (Schreyögg 1996, S. 414).

Die Hochschulsozialisation beflügelt auch noch andere Kompetenzen (auch nach Belardi 2000, S. 371ff – in Auswahl):

- Koalitionsbildungen
- Das manipulative Spiel mit Argumenten, Daten und deren Ableitungen
- Zitate oder das Beschwören höherer Autoritäten
- Das Spiel : „Das Böse-Ministerium“
- Vernebelnde Zusammenhänge

Uns selbst ist vor allem folgende Strategie deutlich: mit wohlgesetzten Worten und flüssigen Argumenten Zusammenhänge herzustellen, die kaum rückwärts aufzudröseln sind und im Endeffekt Setzungen bedeuten. Das bedeutet aber nur, dass Hochschulen, wie jede andere Organisation auch, ihre Kompetenzen auch für ihre Spiele und Spielchen einsetzen.

Was müsste Supervision im aufklärerischen Sinne im Kontext Hochschule und Universitäten leisten? Kann sie hinter die „Exzellenz“ blicken und Persönlichkeitsmerkmale oder -auffälligkeiten einer Eliteperson ansprechen? Ist die Hast, das Gieren nach Ehre, Titel und Forschung zu benennen oder gar zu bremsen?

Es müsste das Bewusstsein herzustellen sein: in der Zeit, in der man rennt und hastet, trägt man Scheuklappen und bewegt sich in vorgegebenen Spuren, in der Annahme, das werde honoriert. Wenn eine Person nach oben „gespült“ wurde – muss sie dann die Scheuklappen beibehalten oder kann sie Originalität und Eigenwilligkeit (Jaspers) entwickeln und z. B. Themen außerhalb des Mainstreams suchen? Supervision in diesem Kontext bedeutet – wie eigentlich immer – innezuhalten, die Zeit zu stoppen; daher raubt sie Energie und verhindert, dass man stringent aufs Ziel losgeht. Gefährdet Supervision die Idealisierung der eigenen Person, die doch in der Hochschulszene überlebensnotwendig scheint? Kann man Formen der Habitualisierung und der Inkorporation ansprechen, ohne die Zugehörigkeit zu ramponieren?



## Literatur

- Becker, B. (2004): Supervision in der Lehrerausbildung. In: Forum Supervision. Heft 23, S. 86-102.
- Belardi, N. (2000): Entwicklungsberatung im Hochschulbereich. In: Supervision und Organisationsentwicklung, hg. von Pühl, H., 2. Auflage Opladen, S. 359-376
- Garlichs, A. (2000): Schüler verstehen lernen. Das Kasseler Schülerhilfeprojekt im Rahmen einer reformorientierten Lehrerausbildung. Donauwörth.
- Jaspers, K. (1946): Die Idee der Universität. Berlin.
- Kernberg, O. F. (2000): Ideologie, Konflikt und Führung. Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstruktur. Stuttgart.
- Kets de Vries, M. (1993): Führer, Narren und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung. Stuttgart.
- Keupp, H. (2007): Vom Elfenbeinturm zum Leuchtturm – Die Entkernung und Neuerfindung der Universitäten durch Eventisierung. In: Eventkultur, hg. von Pühl, H./Schmidbauer, W., Berlin, S. 177-194.
- Klinkhammer, M. (2009): Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. In: Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke, hg. von Haubl, R./Hau-singer, B., Göttingen.
- Pühl, H. (1994): Supervision in der (Fach-) Hochschul-Ausbildung. In: Handbuch der Supervision 2, hg. von Pühl, H., Berlin. S. 406-418.
- Schreyögg, A. (1996): Organisationskultur und Supervision. In: Supervision in Institutionen. Eine Bestandsaufnahme, hg. von Pühl, H., Frankfurt am Main, S. 94-114.

### *Anschrift der Autorinnen:*

Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg  
Dr. Brigitte Becker, Erlenweg 30, 72076 Tübingen

*Barbara Donauer*

## Riskante Freiheiten Supervision und Beratung in der Finanzdienstleistung

*„Das Leben, wie es uns auferlegt ist, ist zu schwer für uns, es bringt uns zu viele Schmerzen, Enttäuschungen und unlösbare Aufgaben. Um es zu ertragen, können wir Linderungsmittel nicht entbehren.“*  
(Freud, S.: „Das Unbehagen in der Kultur“, S. 41)

**Zusammenfassung:** Der vorliegende Artikel ist eine vorsichtige Annäherung an das Innenleben von Banken, in denen Diskretion ein hohes Gut ist. Die Auswirkungen der Bankenkrise und die nachfolgenden Veränderungsprozesse in den Unternehmen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden skizziert. Arbeitsstrukturen und Orientierung gebende Rollensysteme verändern sich und verlieren ihre angstbindenden Qualitäten. Gleichzeitig wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln erwartet, die darauf mit größeren Anstrengungen reagieren, mehr und mehr arbeiten, das Maß verlieren und sich dabei häufig verausgaben. In diesem Spannungsfeld kann Supervision und Beratung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein wertvoller Raum sein, der Entschleunigung, Reflexion und manchmal auch Ermutigung für neue eigene Wege eröffnet.

Sigmund Freud beschreibt in „Das Unbehagen in der Kultur“ die Situation des Menschen als einem zu Glück und Leid befähigten Wesen. Der Mensch ist von drei Seiten Kränkungen ausgesetzt: Durch die bedrohliche mächtige Außenwelt, durch den eigenen, vergänglichen Körper und durch Beziehungen zu anderen Menschen. Risiken unseres Angewiesenseins auf Beziehungen und soziale Kontakte sind Kränkungen und Ausgrenzungen. Freud empfiehlt deshalb die Berufsarbeit als Technik der Lebensführung, um uns an die Realität zu binden und uns sicher in die Gemeinschaft einzufügen.

Darüber hinaus sichert Arbeit den Unterhalt, strukturiert das Leben, trägt zum Gefühl der Sicherheit bei, bietet Gelegenheit zu sozialen Kontakten, stellt Gruppenmitgliedschaft zur Verfügung und dient dem Ausdruck von Fähigkeiten, hat also zentrale Bedeutung für unsere Identität. Sie ist wichtig für das Selbstwertgefühl und die Persönlichkeitsentwicklung. Curt Lewin spricht der Arbeit die Fähigkeit zu, dem individuellen Leben Sinn und Gewicht zu verleihen.

Dieses sichere Eingebundensein, wie Freud es beschreibt, ist heute brüchig geworden. Durch Veränderungen in Unternehmen, in denen sich die Handlungs- und Beziehungsmuster auflösen, entsteht durch die fehlende Stabilität Erosion von Si-

cherheit, Gefühle der Verunsicherung und Angst stehen im Vordergrund. Das Sicherheit gebende Rollensystem und die Sicherheit gebenden Systemgrenzen stellen sich weniger für Selbststabilisierung zur Verfügung. Darüber ermöglichen sie Entlastung, die zur Sicherung der Befriedigung von Bedürfnissen des einzelnen nach Verlässlichkeit, Kontinuität und Stabilität führen. Einerseits ist ein Arbeitsplatz dazu da, die zugehörige Arbeitsaufgabe durchzuführen und an Organisationsmitglieder richtet sich die Erwartung, die Arbeitsrollen im Rahmen der gesamten Arbeitsorganisation auszufüllen. Abwehr- und Bewältigungsmechanismen gegen überfordernde Konflikte und deren unbewusste Affektdynamik lösen sich auf.

Die auf unbewusste Vorgänge gerichtete Perspektive interessiert sich für die latenten Strukturen der Organisation und deren Wirkung auf die Aufgabe, die Mitarbeiter und die Kunden. Welche Auswirkungen hat diese institutionelle Dynamik für das psychoökonomische Gleichgewicht der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Es entstehen Ängste, denen mit mehr Arbeitsbereitschaft, individueller Verausgabebereitschaft begegnet wird. Organisationen stellen sich heute weniger der Angstbindung zur Verfügung, vielmehr produzieren sie Angst, weil die Sicherheit und Orientierung gebenden Rollensysteme labil geworden sind. Identitätsbedrohende Ängste, die in einer solchen Veränderungsdynamik mobilisiert werden, brauchen Regulation für überfordernde Spannungszustände (holding und containment) und für überfordernde Affekte wie Angst oder Wut. Damit ist ein intersubjektiver Ansatz gemeint, der psychische und somatische Zustände in und zwischen Menschen, also auch Gruppen und anderen komplexeren Interaktionssystemen, beschreibt. Werden diese Affekte in Interaktion gebunden, können Lernprozesse angestoßen werden. Der Mitarbeiter setzt sich aktiv mit seinen Erfahrungen auseinander und kann Resilienz entwickeln. Resilienz ist kein angeborenes, stabiles und generell einsetzbares Persönlichkeitsmerkmal. Sie entwickelt sich in der Auseinandersetzung mit widrigen situations- und lebensbereichsspezifischen Bedingungen. Resilienz entwickelt sich in einem dynamischen, transaktionalen Austauschprozess, ist ohne unterstützende Interaktion im Sozialen nicht zu denken, ist Resultat gelungener Austauschprozesse zwischen Individuum und Umwelt. Gerade in Zeiten des Übergangs in sich verändernden Unternehmen brauchen Mitarbeiter geschützte Räume, in denen Probedenken möglich ist (wo also gesprochen und gemeinsam reflektiert wird). Selbstvertrauen aufgrund von Kompetenzerfahrungen, Gefühle von Selbstwirksamkeit, d. h. ein Wissen über Möglichkeiten des Einflusses und der Kontrolle, der eigenen Stärken und Grenzen können so aufgebaut werden.

### Aktuelle Situation

Dieser Artikel beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Bankenkrise und den nachfolgenden Veränderungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Banken, wie sie mir in meiner supervisorischen Tätigkeit begegnen. Durch die Bankenkrise wurde das Vertrauen in die systemrelevanten Banken fraglich. Das Unerschüt-

terliche des Systems wurde erschüttert und das Risiko des Scheiterns offenkundig. Eine Destabilisierung der Gesellschaft war zu befürchten, und Banken bemühen sich, dieses Vertrauen wieder zurückzugewinnen, das Vertrauen der Gesellschaft, dass wir sicher sind.

Die Organisationen der Finanzdienstleistung reagieren auf die Krise mit neuen betrieblichen Steuerungsmodellen, Kostenreduzierungsprogrammen und Restrukturierungsmaßnahmen. Abteilungen einer Bank sind Leistungszentren, von den Mitarbeitern wird unternehmerisches Handeln erwartet. Abteilungen und Mitarbeiter werden an ihren Ergebnissen zur Wertschöpfung für das gesamte Unternehmen gemessen. Effizienzdruck, Prozessoptimierung und ständiger ökonomischer Zwang gehören zum Alltag von Mitarbeitern in diesen Unternehmen. Sie sind für ihre Rahmenbedingungen und die Ergebnissteuerung ihrer Aufgaben heute zunehmend selbst verantwortlich. Sie werden zu Unternehmer/innen ihrer eigenen Arbeitskraft. „Subjektivierung von Arbeit“ bedeutet, dass die Entgrenzung der Arbeit zu steigenden Anforderungen der Betroffenen führt, selber verantwortlich für die Ergebnisse ihrer Arbeit zu sein. Diese Vereinzelung führt zu Verunsicherung und macht Angst, und Mitarbeiter leiden unter dem Verlust der Balance zwischen Selbstbestimmung und Gemeinschaftsbezogenheit, der Autonomie in sozialer Gebundenheit.

In Zeiten der Subjektivierung von Arbeit ist das „wie“ den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überlassen. Aufträge geben meist vor, was in welchem Zeitraum und wie zu leisten ist. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Ansprüche an die eigene Leistung. Darin fließen eigene Ansprüche, Arbeitsmoral und Pflichtbewusstsein ein. Sie verwandeln die von außen gegebenen, also fremdbestimmten Aufträge in selbst gestellte Aufgaben. Diese bilden dann die eigentlichen Richtlinien des Handelns. Der Auftrag wird unreflektiert als Aufgabe übernommen. Viele Mitarbeiter machen die Erfahrung, dass die Aufträge die eigene Leistungsfähigkeit und das innere Kräftebudget übersteigen. Sie können das wirklich oder vermeintlich von ihnen Geforderte im vorgesehenen Zeitraum nicht leisten, vor allem dann nicht, wenn sie die qualitativen Maßstäbe einhalten sollen. Es fehlt die Regulation von außen. In solchen Fällen ist oft Überforderung, Angst oder Resignation zu beobachten. Die Mitarbeiter von Banken, die ich im Rahmen von Supervision kennen gelernt habe, sind motiviert, identifizieren sich mit ihren Aufträgen und möchten die Erwartungen der Organisation in sie erfüllen. Aufträge und selbst gesetzte Aufgabenziele bedürfen der Prüfung, für die der Arbeitsalltag wenig Zeit zur Verfügung stellt. Ein Regulativ könnte eine fürsorgliche Führung zur Verfügung stellen, der es gelingt, Mitarbeitern kein Gefühl der Beschämung oder übermäßiger Kontrolle zu vermitteln. Ein Anderes kann gemeinsame Reflexion in einem geschützten Beratungssetting sein.

Wie lösen Mitarbeiterinnen von Banken dieses Dilemma, durch ihre Arbeit einen Beitrag zu unserer Sicherheit zu leisten, dabei gleichzeitig durch die sich verändernden Rahmenbedingungen zunehmend weniger Sicherheit in ihrer Organisation zu bekommen? Dieser innere Konflikt der Mitarbeiter kann nicht in der

Öffentlichkeit der Bank besprochen werden. Beratung und Supervision hat in einer Bank vielleicht die Funktion eines Wertfachs, in dem diese Inhalte sicher deponiert werden können.

In ihrem Artikel vom 15.06.09 in der Süddeutschen Zeitung verweist Dagmar Deckstein auf die „Betriebliche Klimakatastrophe“, die diese Entwicklung zur Folge hat. Sie bezieht sich auf die Untersuchung des Frankfurter Sigmund Freud Instituts „Psychoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen.“ Hier ist zu lesen: „Haben Führungskräfte traditionell darauf zu achten, dass die Beschäftigten keinen Raubbau an ihrer Arbeitskraft betreiben, so ziehen sie sich zunehmend aus dieser Fürsorgepflicht zurück, auch deshalb, weil sie oftmals selbst keine Grenzen für ihre Selbstausschöpfung kennen oder achten.“ Oder: „Entlastungsmöglichkeiten tun sich auf, wenn es den Beschäftigten – gleiches gilt für Führungskräfte – gelingt, Handlungsspielräume zu finden oder herzustellen, in denen der Effizienzdruck sanktionsfrei vermindert ist.“ Und weiter: „Die Beschäftigten stehen vor der Aufgabe, aktiv Selbstfürsorge zu betreiben, womit aber nicht wenige von ihnen überfordert zu sein scheinen.“

Das „Unternehmerische Selbst“ der Banker, die zunehmend für ihre Rahmenbedingungen und die Ergebnissteuerung ihrer Aufträge verantwortlich sind, verausgabt sich und erlebt sich als unzulänglich und erschöpft. In diesen Zusammenhang passt das Verständnis Alain Ehrenbergs, der die Depression eher als eine Krankheit der Unzulänglichkeit versteht, als ein schuldhaftes Fehlverhalten. „Die Depression zeigt uns die aktuelle Erfahrung der Person, denn sie ist die Krankheit einer Gesellschaft, deren Verhaltensnorm nicht mehr auf Schuld und Disziplin gründet, sondern auf Verantwortung und Initiative.“ (Ehrenberg, „Das erschöpfte Selbst“ S.9)

### Erschöpfte Mitarbeiter

Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Banken wird heute Flexibilität, Internationalität, Systemdenken, Teamfähigkeit und Lernbereitschaft erwartet. Sie müssen über Kommunikations-, Konflikt- und Innovationsfähigkeit verfügen. Unverzichtbar sind auch situationsübergreifende, flexibel einsetzbare kognitive Fähigkeiten, zum Beispiel zur Problemstrukturierung und Entscheidungsfindung. Sie müssen komplexe Aufgaben bearbeiten können und sich die hierzu nötigen über das Fachwissen hinausgehenden Kenntnisse aneignen. Sie müssen „performen“, das eigene Portfolio erfüllen. Es ist für Mitarbeiter schwer, „Nein“ zu sagen oder sich abzugrenzen, da die Furcht groß ist, Ansehen und Anerkennung zu verlieren, wenn deutlich wird, der Arbeitsaufgabe nicht gewachsen, überfordert zu sein. Verbunden mit der Angst vor einer solchen Schwäche, nicht mithalten zu können, ist die Angst, nicht mehr dazuzugehören, ausgeschlossen zu sein. Diesen Befürchtungen wird mit einem gesteigerten Engagement begegnet. Nicht wenige arbeiten 12 Stunden täglich und nehmen am Wochenende Arbeit mit nach Hause. In der Folge verlieren Mitarbeiter oft die Fähigkeit zur Erholung und Selbstfürsorge, die Reproduktion der eigenen

Arbeitskraft greift nicht mehr, Raubbau wird betrieben. Führungskräfte erwarten zwar von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie die Kompetenz besitzen, sich abzugrenzen, andererseits fehlt Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter das Vertrauen, sanktionsfrei „Nein“ sagen zu können. Die Befürchtungen einer Realitätsprüfung zu unterziehen, ist im Arbeitsalltag kaum möglich.

Mitarbeiter in Banken sind also einer beständigen Veränderungsdynamik in ihren Unternehmen ausgesetzt. Sie reagieren darauf mit Angst, persönlich zu versagen, und damit, sich Versagen persönlich zuzuschreiben. Persönliches Versagen ist – klinisch gesprochen – einer der Auslöser einer narzisstischen Depression. „Depressionen ist grundlegend verschieden von Trauer. Menschen mit einer narzisstischen Depression sind nicht traurig, sondern infolge von Enttäuschungen ängstlich und wütend zugleich. Dabei kehren sie die Wut aus Angst vor einem totalen Verlust der sozialen Anerkennung gegen sich selbst und setzen auf diesem Wege die erlebte Entwertung in eine gesteigerte Selbstentwertung um. Die Enttäuschung resultiert daraus, dass das ‚Real-Selbst‘ dieser Menschen trotz aller Anstrengungen hinter ihrem ‚Ideal-Selbst‘ zurückbleibt.“ (Hauß 2007)

Handlungsfähigkeit, unternehmerisches Handeln, Individualität und Eigeninitiative werden zum Maß der Person, zum Ideal. Verunsicherten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fehlt diese Handlungssicherheit oft aufgrund fehlender Vorgaben, sie entwickeln eine Handlungsstörung, eine Arbeitsstörung. Sie haben Angst, ihre Arbeitsfähigkeit zu verlieren, und fürchten um ihre Zugehörigkeit im Team, im Unternehmen, da das Gefühl, „nicht mehr mithalten zu können“, und die erlebte Beschämung immer bedrängender werden. Insuffizienzgefühle, die Sorgen, die um die eigene Funktionsfähigkeit also um die eigene Arbeitsfähigkeit kreisen, bergen das Risiko einer narzisstischen Depression. Der moderne Mensch sei nicht mehr durch Beschränkungen bedroht, sondern durch die Möglichkeiten, die ihm zur Selbstverwirklichung offen stünden, die ihn aber oft genug überforderten. Die Depression „ist die Krankheit einer Gesellschaft, deren Verhaltensnormen nicht mehr auf Schuld und Disziplin gründet, sondern auf Verantwortung und Eigeninitiative.“ (Ehrenberg 2004) Um dem beschämenden „Das kann ich nicht“, „Ich fühle mich überfordert“, „Ich brauche Hilfe“ zu entkommen, sind viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit, sich zu verausgaben. Mitarbeiter befürchten Gesichtverlust, sich selber zu stigmatisieren, schwach da zu stehen.

Das „Modell beruflicher Gratifikationskrisen“ (Siegrist 1996) beschreibt die Anerkennung und Entlohnung, die für eine erbrachte Arbeitsleistung gewährt wird. Ein Missverhältnis zwischen hoher Verausgabung einerseits und geringerer Belohnung andererseits wird in diesem Modell als Distress erzeugende Gratifikationskrise betrachtet. Belohnungen für erbrachte Leistungen bestehen dabei nicht allein im Gehalt, sondern auch in der Anerkennung und Wertschätzung sowie in beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten und der Sicherheit des Arbeitsplatzes. Ins Defizit geraten Banker durch fehlende Orientierung und Anerkennung. Verausgabung entsteht nicht allein durch externe Anforderungen, sondern auch durch eine „indi-

viduelle Verausgabebereitschaft“, durch perfektionistische Besorgnis. Um sich nicht in einem dysfunktionalen Perfektionismus mit dem Risiko der Erschöpfung zu verlieren, brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vorgesetzte, die Maß halten können, die gemeinsam mit ihnen zwischen Können und Wollen, sowie der Bereitschaft, sich zu verausgaben, den Erwartungen der Organisation ungeprüft nachkommen zu wollen, moderieren, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu schützen. Der Umgang mit Frustration, Unvollkommenheit, Misserfolg entscheidet, ob Perfektionismus krank macht. Das Dilemma für Führungskräfte: Warum einen leistungsbereiten Mitarbeiter bremsen, ist er doch der ideale Mitarbeiter, der auch für die Kollegen ein Modell ist? Führung bedeutet aber auch, Forderungen durchzusetzen, ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Gleichgewicht zu bringen. Gleichzeitig wissen Führungskräfte oft nichts von der Not ihrer Mitarbeiter, weil sie nicht formuliert wird. Selbstfürsorge heißt in diesem Zusammenhang, Überforderung zu formulieren, damit auf Seiten der Mitarbeiterführung fürsorglich gehandelt werden kann. Unabhängig von einem solchen Austausch brauchen Führungskräfte ein Wissen um die Dynamik, die zur Erschöpfung bei Mitarbeitern führt. Gelingt dieser Austauschprozess, kann er zur Angstbindung, zum Erleben von Kompetenzerfahrungen, also von Selbstwirksamkeit und damit zu Resilienz und Motivation führen.

### **Beratung, Supervision, Coaching**

Beratung in der Bank dient dem temporären Rückzug, ist eine Nische jenseits von Performance, Roadshow, Zielvereinbarungen, Kennzahlen und Bewertungen. Sie dient der Entschleunigung und kann durch altmodische Tugenden wie Trost, Beruhigung, Anteilnahme, Ermutigung, Anerkennung eine erste Antwort auf den seelischen Schmerz geben. Hier wird den inneren Prozessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Bank Aufmerksamkeit geschenkt. Diese inneren Prozesse wahr- und ernst zu nehmen, ist eine der Voraussetzungen für eine Selbststeuerung, die handlungsfähig macht, die zwischen Individuum, Team und Organisation vermitteln kann. Durch Reflexion und Bearbeitung können die ausgeschlossenen Wünsche, Sehnsüchte und Bedürfnisse und die mit ihnen verknüpften, abgewehrten Affekte, Konflikte und Handlungsmotivierungen erschlossen werden.

Für die Supervisorin, die einen solchen Raum anbietet, ist es in diesem Kontext wichtig, sich nicht verführen und von dem Tempo der Veränderung anstecken zu lassen, schnelle Lösungen im Sinne von Sozialtechniken zu generieren. Dieser Rahmen stellt einen Kontrast zu Beschleunigung, Prozessoptimierung und Wertschöpfung dar. Wenn sich die Fähigkeit zur Selbstfürsorge entwickeln kann, handelt es sich um Burn-out Prävention. Voraussetzung ist ein sicherer Rahmen, ein Übergangsraum, der Vertraulichkeit gewährt, eine wohlwollende Haltung die sich durch Holding, Containment, Empathie und Intersubjektivität auszeichnet.

Der Umgang mit Emotionen wird im Geschäftsalltag als eher störend und lästig empfunden, obwohl sie oft einen entscheidenden Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen haben. Sie sind Grundlage vieler Verhaltensweisen, sozialer Signale, innerer Zustände und affektiv-kognitiver Bewusstseinsphänomene. Emotionen und Gefühle dienen der Aufrechterhaltung eines inneren Gleichgewichts, indem sie auf äußere Gegebenheiten oder innere Zustände reagieren und ein bestmöglich angepasstes Verhalten ermöglichen. Gefühle helfen uns, Situationen zu bewerten, Entscheidungen zu fällen und angemessen zu reagieren, sie dienen den Verarbeitungen äußerer und innerer Reize. Emotionen sind das Ergebnis einer Situationseinschätzung.

Eine bessere Situationseinschätzung ist eines der Ziele von Supervision in der Bank. Hier kann der mühsame Prozess des Wahrnehmens und Annehmens der schmerzlichen Realität der Veränderung, des Verlustes stattfinden. Diese seelische Arbeit ermöglicht, wieder mit den eigenen Gefühlen in Kontakt zu kommen. Beratung soll ermutigen, sich den Gefühlen zu nähern, die im Arbeitsalltag, in dem rationales Handeln vorgegeben ist, vermeintlich keinen Platz haben.

Diese Qualität eines supervisorischen Angebots, das sicher stellt, dass die Themen und Inhalte gut aufgehoben sind, also nicht nach außen kommuniziert werden, kann ermöglichen, die eigene Erlebnisdimension wahrzunehmen, um schließlich in diesem Rahmen gemeinsam darüber nachdenken zu können, die richtigen Worte für das Unbehagen zu finden und die eigenen Themen zu kommunizieren, bevor der betroffene Mitarbeiter den inneren Rückzug antritt oder nicht mehr arbeitsfähig ist und krank wird. Dieses Angebot anzunehmen, ist eine Form der aktiven Selbstfürsorge, die korrigierende Erfahrungen ermöglicht, wodurch sich Mitarbeiter wieder in die Organisation einbringen können.

Unternehmen können etwas für das seelische Gleichgewicht ihrer Mitarbeiter tun. Sie können einen Raum für Resonanz für die inneren Prozesse der Mitarbeiter anbieten. Vielleicht verbirgt sich aber hinter der Geschäftigkeit auch ein Schuldgefühl und ein Versuch der Wiedergutmachung als eine Reaktion auf die Bankenkrise mit dem Ziel, alles besser zu machen, damit wieder Vertrauen in diese Organisationen wächst.

## Literatur

- Ehrenberg, A. (2004): Das erschöpfte Selbst. Frankfurt am Main.  
 Freud, S. (1997): Das Unbehagen in der Kultur. Frankfurt am Main.  
 Haubl, R. (2007): Das erschöpfte Selbst. <http://www.siegmund-freud-institut.de/Download/Haubl%20Depression-Salzburg%20vortragstext.pdf>  
 Siegrist, J. (2005): Medizinische Soziologie. München.  
 Ulrich B. (2007): Das unternehmerische Selbst. Frankfurt am Main.

### *Anschrift der Autorin:*

Barbara Donauer, Leipzigerstr. 29, 60487 Frankfurt am Main.

*Ruth Belzner*

## Die Supervision ehrenamtlich Mitarbeitender in der Telefonseelsorge

**Zusammenfassung:** Die anspruchsvolle Beratungs- und Seelsorgearbeit in der Telefonseelsorge wird fast ausschließlich von ehrenamtlichen Mitarbeitenden geleistet. Diese werden in der Institution durch professionelle Kräfte ausgebildet und in ihrem Dienst supervisorisch begleitet. Die besondere Struktur der Telefonseelsorge – ein bundesweites Netzwerk eigenständiger Dienststellen mit dem Anspruch vergleichbarer Qualität, wenige Hauptamtliche und eine große Gruppe Ehrenamtlicher – und ihre Wirkung auf die Konzeption und die Praxis der Supervision Ehrenamtlicher werden im Folgenden für die Telefonseelsorge Würzburg dargestellt.

### Die Telefonseelsorge und ihre bundesweite Organisation

Die Telefonseelsorge in Deutschland besteht derzeit aus gut 100 Dienststellen, die mit zwei bundesweit einheitlichen Sonderrufnummern die Erreichbarkeit aus dem Festnetz und den Mobilfunknetzen sicherstellen. Jede Dienststelle ist eine eigenständige Organisation mit in der Regel zwischen 70 und 90 ehrenamtlichen, für ihren Dienst am Telefon ausgebildeten Mitarbeitenden und – je nach Stellenausstattung – 0,5 bis 2,5 hauptamtlichen Fachkräften. Die Stellen sind immer in einer örtlichen Trägerschaft (in der Regel Kirchen und/oder ihre Wohlfahrtsverbände), aber erst die Mitgliedschaft in einem der beiden Dachverbände (die Evangelische Konferenz für Telefonseelsorge und Offene Tür als eingetragener Verein, und die Katholische Konferenz für Telefonseelsorge und Offene Tür, die ein Teil der Bundesarbeitsgemeinschaft Beratung, eines Vereines innerhalb der deutschen Bischofskonferenz ist) und die Mitarbeit unter den bundeseinheitlichen Sonderrufnummern macht die einzelne Dienststelle zu einer „Telefonseelsorge“.

Trotz des geschützten Markennamens und der einheitlichen Rufnummern ist die „Telefonseelsorge in Deutschland“ ein sehr heterogenes System. Trägerstrukturen und Finanzierungen, Gründungsgeschichten und Stellenkulturen und nicht zuletzt auch Leitungspersönlichkeiten sind teilweise sehr unterschiedlich. Die Telefonseelsorge hat bei aller Vielfalt aber auch gemeinsame, im Prinzip für jede Stelle verbindliche Festlegungen zu ihrem Selbstverständnis und zu den für die Qualität der Arbeit erforderlichen Strukturen und Prozessen. Es gibt Richtlinien zur Mitarbeit im Netz, Rahmenpapiere für Aus- und Fortbildung und Supervision. Diese Festlegungen wurden immer in einem Spannungsfeld zwischen der Autonomie der ört-

lichen Stellen und ihrer Träger einerseits und dem Anspruch einer Corporate Identity andererseits formuliert.

### Die Aussagen der Bundesverbände zur Supervision

Das erste gemeinsame Dokument der damals 56 deutschen TS-Stellen sind die 1978 verfassten und bis heute gültigen „Leitlinien für den Dienst in der Telefonseelsorge“. Bereits hier wird Aus- und Fortbildung der ehrenamtlichen Mitarbeitenden als unverzichtbar vorausgesetzt und mit der Erwartungshaltung der Anrufenden begründet: „Mit dem Angebot der Telefonseelsorge werden große Hoffnungen und Erwartungen geweckt. (...) Deshalb muss für diesen Dienst ein hohes Maß an Verantwortung bei Trägern und Mitarbeitern erwartet werden. (...) Für die Mitarbeiter bedeutet es, dass sie ihr Engagement ernstnehmen, Bereitschaft zum ständigen Lernen zeigen, die Teilnahme an der Ausbildungs- und Fortbildungsarbeit als Verpflichtung auf sich nehmen und sich der Auswirkungen ihres Dienstes bewusst sind.“ (EKK 1978, S. 2). Supervision als eine Form der Fortbildung und als ein Instrument, Prozesse zu reflektieren, wird hier noch nicht explizit genannt, sie findet sich erst bei der Auflistung der Aufgaben für hauptamtliche nebenberufliche Mitarbeitende. Allerdings ist in diesen Leitlinien nur die Einzelsupervision als Leitungsaufgabe genannt (EKK 1978, S. 4), während die Supervision der Gruppenleiter/innen und Berater/innen als Aufgabe für nebenamtliche Honorarkräfte gesehen wird (ebd.) Das impliziert ein Modell der externen Supervision, entweder direkt als Gruppensupervision oder als Supervision interner Gruppenleiter/innen, also ehrenamtlich Mitarbeitender, die innerhalb einer Mitarbeitendengruppe eine Moderatoren- bzw. Sprecherfunktion übernehmen. Beide Modelle gibt es auch heute noch in deutschen Telefonseelsorgestellen.

8 Jahre später wurde von der Vollversammlung der StellenleiterInnen die „Rahmenordnung für Aus- und Fortbildung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Telefonseelsorge und Offenen Tür“ verabschiedet. Hier wird unter der Überschrift „Fortbildung“ festgelegt: „Verpflichtend für alle Mitarbeiter/innen ist die regelmäßige Supervision ihrer TS- und OT-Gespräche.“ (EKK 1986, S. 4). Zur Frage der Gestaltung heißt es, es sei für die Fortbildung Ehrenamtlicher eine „Kombination aus folgenden Formen anzustreben“, und zu den im Folgenden genannten Formen gehören auch „Gruppen- und Einzelsupervision“ (EKK 1986, S. 5). Entsprechend wird bei LeiterInnen der Aus- und Fortbildung (das müssen nicht unbedingt die DienststellenleiterInnen oder fest angestellten Fachkräfte sein) zumindest eine „Qualifikation zum Leiten von Gruppen und zur Supervision“ (ebd.) vorausgesetzt.

Supervision als eine Form der Fortbildung – das entspricht nicht der Differenzierung zwischen Fortbildung und Supervision, so wie die DGSv sie vornimmt. Aber es entspricht der Praxis in der Telefonseelsorge, dass die Grenzen nicht eindeutig sind. Besonders in Supervisionsgruppen, die von hauptamtlichen Fachkräften ge-

leitet werden, kommen Fortbildungsinhalte fast zwangsläufig vor. Zwar bieten Telefonseelsorgestellen für ihre Mitarbeitenden zusätzlich zur Supervision methodische und fachliche Fortbildungen an. Die Teilnahme ist aber in der Regel freiwillig und das Platzangebot begrenzt. Insofern sind die Supervisionsgruppen tatsächlich der Raum, in dem man am zuverlässigsten alle Mitarbeitenden persönlich erreicht. Und damit liegt es nahe, sie nicht nur zur Reflexion, sondern gegebenenfalls auch zur Information und Instruktion zu nutzen.

Im Jahr 2000 verabschiedete die Vollversammlung der Stellenleiter/innen das „Rahmenpapier Supervision in Telefonseelsorge und Offener Tür“. In diesem Rahmenpapier wird die Notwendigkeit von Supervision für die Telefonseelsorge benannt, es werden Standards definiert und vor allem werden die Spannungsfelder benannt, in denen sich Supervision in der Telefonseelsorge bewegt. „Supervision ist eine qualifizierte Arbeitsform zur Reflexion und Bearbeitung von Problemen fachlichen Handelns. Sie ist in allen Arbeitsbereichen notwendig, in denen es um die Gestaltung von Beziehungen zwischen Personen und/oder sozialen Systemen geht. (...)“

Inhalte der Supervision sind

- das konkrete Handeln der Supervisorin im Rahmen ihrer Rolle und innerhalb der Institution,
- die Auseinandersetzung mit den eigenen Rollenvorstellungen, den Rollenerwartungen der Institution sowie den Rollenerwartungen der Klientel,
- die Form der Beziehungsgestaltung mit den jeweiligen Adressatinnen im Arbeitsfeld,
- die Bedeutung der Institution mit ihrer Aufgabenstellung, ihrer Arbeits- und Konfliktstruktur.“ (EKK 2000, S. 3)

Bauer/Gröning schreiben zu Institutionskonzepten in der Supervision: "In der Professionalisierungsgeschichte von Supervision spielen soziologische Konzepte zunächst eine untergeordnete Rolle. Im Mittelpunkt der supervisorischen Diagnosen und Interventionen stehen zunächst die Kompetenzen des Individuums." (Bauer/Gröning, 1995, S. 17). Daran gemessen lässt sich den Aussagen des Rahmenpapiers der Versuch bescheinigen, beides, die Institution und die Individuen, in den Blick der Supervision zu nehmen. Eine Aussage zur Gewichtung findet sich nicht. Und sie wäre angesichts der sehr unterschiedlichen Gegebenheiten der örtlichen Stellen wohl auch nicht zu vereinbaren gewesen. Aus genau diesem Grund wurde vermutlich auch ausdrücklich keine Festlegung auf bestimmte supervisorische Schulen oder Qualifikationen vorgenommen: „Mit Supervisorinnen sind die supervisorisch in der Telefonseelsorge tätigen Mitarbeiterinnen gemeint. Der Begriff wird hier nicht in jedem Fall als Berufsbezeichnung im Sinne der entsprechenden Berufsverbände verstanden.“ (EKK; 2000, S. 10)

Es liegt also bei den Verantwortlichen in den einzelnen Dienststellen, ob eine Entscheidung für eine bestimmte Schule getroffen wird, welche Anforderungen an

die Qualifikation der SupervisorInnen gestellt wird und ob eine Gewichtung zwischen Individuum und Institution bewusst vorgenommen und konzeptionell berücksichtigt wird.

### Die Spannungsfelder der Supervision in der Telefonseelsorge

Wichtig für das konkrete Handeln ist auch der Blick auf die im Rahmenpapier genannten Spannungsfelder, in denen Supervision in der Telefonseelsorge stattfindet:

- Die Verortung der Institution: Die Telefonseelsorge als Institution lebt in der Spannung zwischen einer religiös-seelsorgerlichen und einer psychosozial-beraterischen Identität.
- Rollenhandeln: Mitarbeitende sitzen nicht als Privatpersonen sondern als anonyme TelefonseelsorgerInnen mit einem institutionellen Auftrag am Telefon. Das steht in Spannung zu ihrer Freiwilligkeit und Ehrenamtlichkeit.
- Freiwilligkeit und Verbindlichkeit: Mit der freiwilligen Entscheidung für die Arbeit am Telefon ist eine verbindliche Teilnahme an der durch die Institution bereitgestellten Supervision verbunden. Wie lässt sich das vermitteln und durchsetzen?
- Supervision und Leitung: Die in vielen Stellen übliche Supervisionstätigkeit der Leitung birgt die Gefahr von Rollenunklarheiten und verschärft die Abhängigkeit der supervidierten Ehrenamtlichen von der Leitung und der durch sie ausgeübten institutionellen Macht.
- Interne und externe Supervision: Die Feldkompetenz interner SupervisorInnen ermöglicht ein schnelleres Verstehen der SupervisandInnen, aber erst die Unabhängigkeit externer SupervisorInnen ermöglicht die Bearbeitung institutioneller Konflikte. (Siehe auch Bauer/Gröning 1995). Im Rahmenpapier wird zur Kenntnis genommen, dass zwar viele hauptamtliche Mitarbeitende und auch StellenleiterInnen durch ihre Stellenbeschreibung zur Supervision der Ehrenamtlichen verpflichtet seien, dass aber auch dann das zusätzlich Angebot einer externen Supervision unerlässlich sei. (vgl. EKK 2000, S. 7 ff)

Hier wird noch einmal besonders deutlich, in welchem Spannungsfeld die Telefonseelsorge als Zusammenschluss zweier Dachverbände ihre Aussagen zur Qualität und Struktur der Arbeit macht. Wie eindeutig werden Vorgaben gemacht, deren Umsetzung nur sehr eingeschränkt kontrolliert und nicht erzwungen werden kann? Beschreibt man anstatt der erforderlichen Qualität eher einen Status Quo und formuliert ihn dann als Standard, um möglichst keine bestehende Praxis als Substandard zu deklarieren? In der Praxis – und das zeigt auch das Rahmenpapier Supervision – haben die Festlegungen auf Bundesebene aber durchaus ihre Wirkung. Sie veranlassen zumindest zur Überprüfung der eigenen Praxis und gegebenenfalls zur Korrektur oder zur Begründung von Abweichungen.

### Die Supervision in der Telefonseelsorge Würzburg

Im Folgenden werde ich die Supervision in der Telefonseelsorge Würzburg darstellen. Wichtig zum Verständnis der aktuellen, von mir verantworteten Praxis ist auch der Blick in die Geschichte.

#### *Die frühen Jahre*

Bereits zu Beginn der Telefonseelsorge Würzburg im Jahr 1972 wurden die Mitarbeitenden in „Mitarbeitergruppen“ von 12-15 Personen eingeteilt, denen ein Gruppenleiter bzw. eine Gruppenleiterin fest zugeordnet war. Diese GruppenleiterInnen waren keine externen, von einer fachlichen Dienststellenleitung beauftragten Honorarkräfte. Sie waren alle Gründungsmitglieder der Telefonseelsorge und arbeiteten auch am Telefon mit. Die Aufgabe der Gruppenleitung fiel ihnen aufgrund ihres Engagements bei der Gründung und in der Trägerschaft der Telefonseelsorge und wegen ihrer pastoralen oder pädagogischen Berufe zu. Insofern waren sie strukturell sehr viel stärker in das System eingebunden als es die SupervisorInnen heute sind. Die erste hauptamtliche Fachkraft, eine Sozialpädagogin, übernahm ebenfalls von Beginn an eine Mitarbeitergruppe. Eine Auftragsbeschreibung für diese GruppenleiterInnen ist in keinem der in der Stelle noch abgelegten Dokumente zu finden. Es lässt sich nur vermuten, dass sie Fallbesprechungen moderierten und vor allem in den ersten Jahren, als es noch keine geregelte Ausbildung vor Beginn der Mitarbeit gab, die fachlichen Fragen der Mitarbeitenden beantworteten. Nach den Anfangsjahren wurden dann auch GruppenleiterInnen beauftragt, die ausschließlich den Auftrag zur Supervision bzw. „Mitarbeiterbegleitung“ hatten. Der Etat erlaubte es allerdings noch nie, marktübliche Honorare zu zahlen. Wer sich als Supervisor oder Supervisorin für die Telefonseelsorge verpflichten lässt, tut das mit mehr als professionellem Interesse. Er/sie wird mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits im Vorfeld eine Beziehung zur Institution bzw. zu ihrem Auftrag haben. Entsprechend waren und sind alle SupervisorInnen entweder selber einmal Ehrenamtliche in einer Telefonseelsorge gewesen und/oder hauptberuflich im kirchlichen Bereich tätig. Niemand kam bisher ganz von außen.

#### *Der Status Quo bei meinem Stellenantritt*

Als ich 1996 die Leitung der Würzburger Telefonseelsorge übernahm, fiel mir relativ schnell auf, wie sehr sich in der Supervision der Mitarbeitenden die Ebenen der Institution überschneiden. Ein Supervisor war in seiner beruflichen Funktion auch Mitglied im Vorstand des Trägervereins. Und er übte seine Supervision in der Telefonseelsorge ehrenamtlich aus. Die hauptamtlichen Sozialpädagoginnen leiteten jeweils eine Gruppe. Eine Supervisorin war zugleich auch ehrenamtliche Mitarbeiterin am Telefon. Und vier der ehrenamtlichen Mitarbeitenden waren Vorstandsmitglieder des Trägervereins, aber in ihrer Funktion als TelefonseelsorgerInnen ganz regulär auch Gruppenmitglieder. Schon diese Rollendoppelungen machen deutlich,

dass hier eine Supervision schnell an ihre Grenzen kommen muss, ganz besonders, wenn es um eine Auseinandersetzung mit der Institution, ihrer Leitung und ihren Strukturen gehen müsste. Diese Verflechtungen waren in Würzburg sicher besonders ausgeprägt, sind auch etwas weniger geworden, aber sie sind kein Einzelfall in der Telefonseelsorge.

Immerhin: In der Stellenausschreibung, auf die ich mich beworben hatte, war Supervision nicht als eine der Leitungsaufgaben genannt – obwohl meine Vorgängerin auch als Gruppensupervisorin tätig gewesen war. Bei der Festlegung meiner Aufgaben in der Stellenbeschreibung legte ich auch Wert darauf, nicht zur Supervision verpflichtet zu werden. Mir war an Entflechtung gelegen, und ich persönlich halte Supervision durch die Leitung nach wie vor für eine schwierige Rollendoppelung. Da zum Zeitpunkt meines Dienstbeginns die Gruppenzusammensetzung und die Vereinbarungen mit den Supervisoren noch für ein Jahr festgeschrieben waren, stellte sich die Frage nach weitergehenden Veränderungen allerdings erst zur turnusmäßig stattfindenden Gruppenneubildung.

### ***Die Auseinandersetzung mit den gegebenen Bedingungen***

Die Spielräume für Veränderungen waren und sind allerdings begrenzt. Der Etat und die Konsequenzen für die Rekrutierung neuer SupervisorInnen wurde bereits erwähnt. Dass sich deshalb auch kaum eine grundsätzliche Entscheidung für eine bestimmte supervisorische Schule treffen und in der Auswahl von SupervisorInnen umsetzen lässt, ist eine weitere Konsequenz. Allerdings halte ich eine Grundsatzentscheidung, ob eher systemisch, analytisch oder klientenzentriert supervidiert werden soll, weder für nötig noch für sinnvoll. Entscheidend ist eine Qualifikation als SupervisorIn und die Bereitschaft, sich auf die Bedingungen in der Telefonseelsorge einzustellen. Und in der Praxis gehe ich von einer eher eklektischen Methodik aus.

Nicht nur aus finanziellen Gründen bleibt Supervision auch immer eine Aufgabe hauptamtlicher Sozialpädagoginnen. Diese Form der Mitarbeitendenbegleitung ist ein wichtiger Teil ihrer beruflichen Identität. In der Tendenz wird diesem Arbeitsbereich ein höheres Gewicht gegeben als den anderen Arbeitsaufgaben – abgesehen von der Ausbildung Ehrenamtlicher. Hier ist bei einem Minimum an organisatorischem Aufwand ein Maximum an fachlichem Arbeiten und Mitarbeitendenkontakt möglich. Es bleibt aber immer eine Herausforderung, die Rolle der Supervisorin nicht durch die Hauptamtlichenfunktion „anzureichern“, auch für mich als Leiterin, die über hauptamtliche Kolleginnen institutionelle Aufträge und Informationen leichter in deren Supervisionsgruppen einspeisen könnte als in die extern geleiteten.

Ich setzte mich lang mit der Frage auseinander, wie die Supervision der Mitarbeitenden, die in den Vorstand der Telefonseelsorge gewählt sind, zu gestalten ist. Ich hätte bereits 1997 für diese Mitarbeitenden eine von der Dienststelle und damit von mir grundsätzlich unabhängige Lösung bevorzugt. Eine Supervision au-

ßerhalb der Institution lehnten die betreffenden Mitarbeiterinnen allerdings ab. Die Zugehörigkeit zu einer Mitarbeitendengruppe war ein so hoher Wert für sie, dass sie dafür auf den unabhängigen Raum zur Klärung ihrer Rollen verzichteten. Es wurde allerdings inzwischen vereinbart, dass der/die Vorsitzende des Vereins, also der/die unmittelbare Dienstvorgesetzte der Leitung, nicht mehr als ehrenamtliche/r Mitarbeitende/r am Telefon arbeitet und entsprechend auch nicht in eine Supervisionsgruppe geht. Für die anderen Vorstandsmitglieder gilt: Für sie kommen nur extern geleitete Supervisionsgruppen in Frage.

Es gab andererseits zu dem Zeitpunkt der ersten von mir verantworteten Gruppenneubildung auch einige langjährige Mitarbeitende, die sich selber als „gruppenmüde“ bezeichneten und das vor allem damit begründeten, dass sie sich nicht mehr immer wieder auf neue KollegInnen einstellen wollten. Und die Fragen, die die noch nicht so erfahrenen Mitarbeitenden mit in die Supervision brächten, wären für sie als „Alte“ nicht mehr relevant. Tatsächlich ist in der Telefonseelsorge die Fluktuation deutlich höher ist als in jedem anderen professionellen Team. Im Schnitt scheiden pro Jahr 10% der etwa 80 Mitarbeitenden aus und entsprechend viele werden ausgebildet und im Anschluss an ihre Ausbildung und ihr erstes Jahr Supervision in die bestehenden Gruppen integriert. Meiner Erfahrung nach bietet aber gerade das Zusammentreffen Mitarbeitender unterschiedlicher Ausbildungsgenerationen wertvolle Anstöße zur Reflexion: Welche Veränderungen der Institution und ihres Selbstverständnisses bilden sich in der Gruppe ab? Wie hat die eigene Geschichte in der Institution Motivation und Selbstverständnis geändert? Möglicherweise war die Abwehr dieser Fragen ein Faktor der Gruppenmüdigkeit mancher langjähriger Mitarbeitender. Ob das in den Supervisionsgruppen, in denen diese Mitarbeiteten dann waren – eine generelle Befreiung von der Supervisionspflicht lehnte ich ab –, noch thematisiert wurde, kann ich nicht mehr nachvollziehen.

### ***Ein Experiment***

Vor allem im Blick auf diese Personen – die angeblich Gruppenmüden und die Vorstandsmitglieder, denen wir trotz möglicherweise auftretender Rollenkonflikte in der Institution keine Alternative zur Supervisionsgruppe bieten konnten – entschieden wir uns beim nächsten Gruppenwechsel für eine zweijährige Versuchsphase mit einem flexibleren Modell der Mitarbeitendenbegleitung und Qualifizierung. Wir machten darin Supervision und Fortbildungen zu austauschbaren Alternativen. Damit ließen wir es zu, dass Mitarbeitende ihren Schwerpunkt der Qualifizierung jenseits der Reflexion ihres Rollenhandelns und ihrer Beziehungsgestaltung setzten.

Die Mitarbeitenden bekamen die Möglichkeit, auf eine feste Supervisionsgruppe zu verzichten, mussten aber an mindestens 30 Stunden Fortbildung im Jahr teilnehmen. Entsprechend umfangreich gestalteten wird das Fortbildungsangebot, das übrigens allen Mitarbeitenden, auch denen, die sich für eine Supervisionsgruppe entschieden, offen stand: Thematische (z. B. Depressionen) und methodische (z. B. Gespräche beenden) Fortbildungen, Beschäftigung mit Lebensthemen (z. B. erwach-



sen werdende Kinder) und offene Fallbesprechungen (zu einem/einer regelmäßig Anrufenden) waren im Angebot. Wir wollten mit dieser Flexibilisierung den Mitarbeitenden entgegenkommen, die sich nicht mehr mit den angeblich immer gleichen Fragen in den Gruppen beschäftigen wollten und gleichzeitig diejenigen, die in einer Doppelrolle in der Telefonseelsorge waren, eine unproblematischere Alternative zu einer Supervisionsgruppe anbieten.

Tatsächlich erwies sich dieses Modell als problematisch: Kein Vorstandsmitglied verzichtete auf die Teilnahme an einer festen Gruppe – und auch keine der Personen, die drei Jahre vorher noch von der Supervisionspflicht befreit werden wollten. Diejenigen, die sich für das freie Angebot entschieden – es waren mit 10 Personen übrigens weniger, als wir vermutet hatten –, waren Mitarbeitende, die die größere zeitliche Flexibilität bevorzugten oder aber grundsätzlich keinen Wert auf die Einbindung in eine Gruppe legten. Letztere waren nach diesen zwei Jahren dann so distanziert, dass sie ausschieden. Und erstere waren froh, wieder in eine Gruppe gehen zu können. Das umfangreiche Fortbildungsangebot wurde dennoch eifrig genutzt – von den Mitarbeitenden, die auch in festen Supervisionsgruppen waren.

Im Zusammenhang mit der Bewertung dieses Modells und seiner Folgen stellen sich noch einmal die folgenden Fragen: Welche Ziele verfolgen wir als Hauptamtliche mit der Supervision der Ehrenamtlichen, abgesehen von der Erfüllung der Vorgaben durch das Rahmenpapier der Dachverbände? Wie begründen wir unsere Ziele? Welche Erwartungen haben unsere Ehrenamtlichen an die Supervision, welche Funktion erfüllen SupervisorIn, Gruppe und Prozesse für sie? Wie kann eine Supervision aussehen, die aus fachlicher Perspektive auch so genannt werden kann und die den Rahmenbedingungen der Telefonseelsorge – Ehrenamtlichkeit der SupervisorInnen, Supervision als Teil des hauptamtlichen Berufsbildes, begrenzter Etat – gerecht wird?

### **Die derzeitige Praxis**

Die Supervision sieht nun so aus: Jede/r Mitarbeitende ist Mitglied einer Supervisionsgruppe und zur Teilnahme verpflichtet. Ein Gruppenturnus geht über drei Jahre, bei einem Supervisor/einer Supervisorin. Veränderungen ergeben sich durch das Ausscheiden von Mitarbeitenden und durch die Integration neuer Mitarbeitender nach ihrer Ausbildung und dem anschließenden Supervisionsjahr noch in der Ausbildungsgruppe. Vor Beginn eines neuen Zyklus bekommen die Mitarbeitenden die Liste der SupervisorInnen und des jeweiligen Supervisionstermins (Wochentag und Uhrzeit) und geben mir schriftlich ihre erste und zweite Wahl. Sie haben die Möglichkeit, sich bestimmte GruppenkollegInnen zu wünschen und können gegebenenfalls auch mitteilen, mit wem sie ausdrücklich nicht in einer Gruppe sein möchten. Die Zusammensetzung der Gruppen organisiere ich. Die Erfahrung von 1997 hatte mir gezeigt, dass das Eintragen in offen aushängende Gruppenlisten zum Einen zu langwierigen Verhandlungsprozessen führte, wenn sich mehr als die vorgesehenen 12 Mitarbeitende auf einer Liste eintrugen und zum anderen wie eine Rangliste der

SupervisorInnen wirkte. Eine stärker gesteuerte und vor allem nicht öffentliche Einteilung ist auch im Sinn der SupervisorInnen und sie erlaubt die Berücksichtigung weiterer Kriterien neben den Wünschen der Mitarbeitenden: Die Gruppen sollten möglichst generationsgemischt sein, und zwar sowohl im Bezug auf das Lebensalter als auch auf das Dienstalder. Mitarbeitende sollten maximal zwei Gruppenphasen, also 6 Jahre, bei einem Supervisor/einer Supervisorin bleiben. Kein Vorstandsmitglied geht in eine hauptamtlich geleitete Supervisionsgruppe. Und die männlichen Mitarbeitenden sollten so verteilt werden, dass sie mindestens zu zweit in einer Gruppe sind. Bisher ist tatsächlich jedes Mal eine Gruppenzusammensetzung gelungen, die sowohl diesen Kriterien als auch der ersten oder zweiten Wahl der Mitarbeitenden gerecht wurde.

Dieser Einteilungsmodus wurde auch von Mitarbeitenden, die das frühere System noch kannten, nie in Frage gestellt und hat sich bewährt. Dennoch kommt es im Nachhinein in einzelnen Fällen zu Unzufriedenheiten mit der Gruppenzusammensetzung oder mit dem/der Supervisor/in. Aber erst wenn mir deutlich signalisiert wird, dass sich gruppenintern keine Klärung erreichen lässt, verhandle ich mit dem/der Betreffenden über einen Gruppenwechsel und tue das auch nicht ohne Rücksprache mit dem/der Supervisor/in. Zweimal musste ich in den letzten drei Gruppenzyklen eingreifen. Das ist angesichts der Tatsache, dass jeweils etwa 80 Mitarbeitende auf 7 oder 8 Gruppen verteilt werden und dann drei Jahre mit der Gruppe und dem/der Supervisor/in zurechtkommen müssen, nicht beunruhigend oft.

### **Wahrnehmungen am Rande**

Bei der Gruppenzusammenstellungen konnte ich noch drei interessante Beobachtungen machen. Erstens: Wir hatten ganz besonders im Blick auf die etwa 25% männlichen Ehrenamtlichen und das rein weibliche Hauptamtlichenteam Wert darauf gelegt, immer wenigstens zwei männliche Supervisoren zu haben. Die männlichen Mitarbeitenden wählten allerdings keineswegs bevorzugt männliche Supervisoren. Zweitens: Ich bin über die problematischen Mitarbeiterbeziehungen ganz gut im Bild, ohne dass es auf den Wahlzetteln vermerkt werden müsste. Mitarbeitende äußern sich da doch recht offen mir gegenüber, und gelegentlich werden Unverträglichkeiten auch schon in Ausbildungsgruppen deutlich. Und drittens: Es gibt bei jeder Wahl viele Mitarbeitende, die eine hauptamtlich geleitete Supervisionsgruppe bevorzugen. Die engere Anbindung an die Institution ist offensichtlich durchaus erstrebenswert.

### **Die Formulierung der Ziele**

Die Ziele, die wir mit dieser Praxis verfolgen, wurden in einem stelleninternen „Rahmenpapier zur Supervision der ehrenamtlichen Mitarbeitenden“ so formuliert:

- „Die Qualität der Arbeit am Telefon zu sichern, durch die Fallbesprechungen und persönliche Reflexion.“

- Den ehrenamtlichen Mitarbeitenden einen Raum für Entlastung, Psychohygiene und Klärung ihrer Motivation zu bieten.
- Die Verbundenheit mit der Institution und innerhalb der Mitarbeiterschaft zu fördern.“ (TS Würzburg 2004)

Bauer und Gröning nennen drei unterschiedliche Funktionen von Supervision. Sie kann Kontrolle und Praxisanleitung sein, berufsbezogene Selbsterfahrung oder berufsrollenorientierte Selbstreflexion und Institutionsberatung. (Siehe Bauer/Gröning S. 18) Ich finde es für die eigene Praxis ganz erhellend, diese Differenzierung und unsere Zielformulierung einander gegenüberzustellen.

### **Die Praxisanleitung und Kontrolle**

Die Qualitätssicherung beinhaltet auch Kontrolle. Mitarbeitende müssen bereit sein, ihre Fälle in die Supervision einzubringen und dabei auch ihr eigenes Handeln zum Thema zu machen. Es ist allerdings grundsätzlich eine gruppeninterne, fachliche, vor der Leitung geschützte Kontrolle.

Die Praxisanleitung wird von Mitarbeitenden oft explizit eingefordert: „Wie soll ich es denn beim nächsten Mal machen oder wie hätte ich es besser machen können?“ Die Frage ist insofern naheliegend, als häufig so genannte „Daueranrufer“ Thema in der Supervision werden. Mit diesen Anrufenden führen viele Mitarbeitende mehr als nur ein Gespräch und haben deshalb ein großes Interesse an Handlungsideen. Rollenspiele, also die Inszenierung von Gesprächssituationen, werden vor allem von in der Telefonseelsorge sozialisierten SupervisorInnen gerne als Methode genutzt.

Von den Mitarbeitenden wird immer wieder auch der Wunsch geäußert, dass die SupervisorInnen an den Fortbildungen der Dienststelle teilnehmen, damit methodische und thematische Fortbildungsinhalte in den Supervisionsgruppen nachbearbeitet werden können. Obwohl SupervisorInnen dazu von mir keinen Auftrag haben, gibt es auch von ihrer Seite durchaus Interesse an den Fortbildungen. Und ganz pragmatisch gilt inzwischen: Sofern die Platzkapazität reicht, ist eine Teilnahme möglich.

### **Kontrolle und supervisorische Verschwiegenheit**

Zum Thema Kontrolle ist noch hinzuzufügen: Grundsätzlich gilt die Verschwiegenheit der SupervisorInnen mir gegenüber. Sie sind nicht rechenschaftspflichtig über die Inhalte der Sitzungen. Auch das wurde in dem Rahmenpapier zur Supervision ausdrücklich formuliert, und es gilt auch für die hauptamtlichen KollegInnen in ihrer Funktion als Supervisorinnen. Wir legten allerdings zwei Ausnahmen von diesem Recht auf Verschwiegenheit fest.

„Erfährt der/die SupervisorIn von Mitarbeitenden Dinge, die eine gravierenden Übertretung der Dienstordnung darstellen, oder die die Dienstfähigkeit des/der Mitarbeitenden in Frage stellen, muss die Leitung hinzugezogen werden. Eine gravie-

rende Übertretung der Dienstordnung ist insbesondere die Verletzung der Schweigepflicht und der Bruch der Anonymität. Die Zweifel an der Dienstfähigkeit bestehen dann, wenn der/die Ehrenamtliche die eigenen Grenzen und die der Institution nicht mehr wahrnehmen und wahren kann, aufgrund eigener Bedürftigkeiten oder Überlastung z. B. durch eine Krisensituation.

Vorgehen in den oben genannten Fällen: Der/die Supervisor/in weist den/die Mitarbeitende/n an, mit einer Hauptamtlichen ein Gespräch zu vereinbaren, noch vor dem nächsten Dienst des/der Betroffenen. Falls der/die Ehrenamtliche keinen Kontakt mit der Leitung aufnimmt, informiert der/die Supervisor/in die Hauptamtlichen über die Anweisung und den Anlass. Das weitere Vorgehen wird dann zwischen Supervisor/in und Hauptamtlichen vereinbart.“ (TS Würzburg 2004)

In der Praxis hat sich bisher gezeigt, dass Dienstordnungsverletzungen mir eher bekannt werden als den SupervisorInnen und dass die Mitarbeitenden ihre eigene Dienstfähigkeit gut genug einschätzen können, um gegebenenfalls von sich aus um Beurlaubung zu bitten. Dennoch ist diese Regelung nicht unproblematisch, aber zum Schutz der Institution, der Mitarbeitenden und auch der SupervisorInnen halten wir sie für vertretbar.

### **Entlastung, Psychohygiene und Klärung**

Zum zweiten Ziel: Entlastung, Psychohygiene und Klärung der Motivation sind nicht unbedingt ein Schwerpunkt klassischer Supervision. Im Blick auf die Ehrenamtlichkeit der Mitarbeitenden sind es aber nicht zu unterschätzende Anliegen – und die Supervisionsgruppe ist der Ort, in dem Mitarbeitenden am zuverlässigsten und regelmäßigsten ein Raum dafür zur Verfügung gestellt werden kann. Im Idealfall wird dabei auch die eigene Rolle reflektiert: Wer bin ich als TelefonseelsorgerIn für eine/n Anrufende/n? Und was ist mein Platz, meine Aufgabe, mein Handlungsspielraum innerhalb der Institution?

### **Die Förderung der Verbundenheit**

Das dritte von uns formulierte Ziel, die Verbundenheit mit der Institution und innerhalb der Mitarbeiterschaft zu fördern, weicht deutlich von der Funktion der Institutionsberatung ab und kann auch als Widerspruch zu ihr verstanden werden. Es ist im Sinne unabhängiger Supervision auch problematisch. Zwar sind die SupervisorInnen ausdrücklich nicht verpflichtet, die Regeln und Werte der Institution an die Mitarbeitenden zu vermitteln – das ist die Aufgabe Hauptamtlicher – aber wir erwarten von ihnen, dass sie diese kennen und respektieren. Hier wird deutlich, dass die Institution der Auftraggeber für die SupervisorInnen ist und dass die Supervision auch ein Instrument der Mitarbeitendenbindung ist. Zu begründen ist das durch die Besonderheiten dieser Institution mit ihrer Ehrenamtlichkeit:

- Zwei bis maximal drei Hauptamtliche sind direkt verantwortlich für etwa 80 ehrenamtliche Mitarbeitende. Auch wenn im Jahr der Ausbildung ein enger Kontakt zu den Ehrenamtlichen besteht und wenn die Erreichbarkeit und Ansprech-

barkeit für Ehrenamtliche ein wichtiges Anliegen von uns Hauptamtlichen ist: Ohne die Beziehungen, die in den Supervisionsgruppen entstehen, wäre dauerhaft kaum ein Wir-Gefühl zu erhalten.

- Die Mitarbeit ist freiwillig, unentgeltlich und von uns nur moralisch einzufordern. Ein Ausscheiden ist im Prinzip jederzeit möglich und bedeutet keinen finanziellen Verlust für die Gehenden. Darum sollte die Supervision von den Mitarbeitenden auch als ein persönlicher Gewinn gesehen werden, und zwar nicht nur auf der fachlichen, sondern auch auf der Beziehungsebene.

### ***Die Supervision der Ehrenamtlichen als Stabilisator für die Institution***

Die Supervision in der Telefonseelsorge dient also nicht nur der Qualifizierung der Mitarbeitenden. Sie stabilisiert auch die Institution, indem sie Mitarbeitende beheimatet und bindet. Es wird dabei immer wieder die Frage zu stellen sein, ob in diesem System Mitarbeitende ausreichend Möglichkeit haben, sich in der Supervision kritisch mit der Institution und der eigenen Rolle in ihr auseinander zu setzen. Bleibt die Frage der Institutionsentwicklung: Die sehe ich allerdings eher als ein Frage der hauptamtlichen Fachkräfte, der Träger und der Dachverbände. Und zumindest auf der Ebene der Hauptamtlichen und der Dachverbände erlebe und gestalte ich diese Entwicklungsprozesse auch mit.

### **Literatur**

- Bauer, A./Gröning, K. (Hg.) (1995): Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen, Tübingen.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision: [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)
- EKK (Evangelisch-Katholische Kommission für Telefonseelsorge und Offene Tür) (1978): Leitlinien für den Dienst in der Telefonseelsorge, Königstein/Taunus.
- EKK (Evangelisch-Katholische Kommission für Telefonseelsorge und Offene Tür) (1986): Rahmenordnung für Aus- und Fortbildung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Telefonseelsorge und Offenen Tür, Vierzehnheiligen.
- EKK (Evangelisch-Katholische Kommission für Telefonseelsorge und Offene Tür) (2000): Rahmenpapier Supervision in Telefonseelsorge und Offener Tür, Vierzehnheiligen.
- Telefonseelsorge Würzburg (2004): Rahmenpapier zur Supervision ehrenamtlicher Mitarbeitender – internes Dokument der Dienststelle

### *Anschrift der Autorin:*

Ruth Belzner, Rückertstraße 9, 97421 Schweinfurt

Monika Möller

## Ist Supervisor/in ein Beruf? – Antwort auf Gerd Leuschner

Lieber Gerd,

da wir uns nun schon seit mehr als 30 Jahren kennen und ich Supervision auch von dir gelernt habe (Lehrsupervision und lange Jahre Balintgruppe), spreche ich dich mit meiner Antwort auf deinen Artikel im letzten ‚Forum Supervision‘ (Heft 34, Oktober 2009) persönlich an. Meine Antwort ist öffentlich, weil ich dir aus meiner Sicht als frühere Vorsitzende der DGSv und auf dem Hintergrund von 24 Jahren Selbstständigkeit als Supervisorin widersprechen möchte und diese Auseinandersetzung für die Profession ebenso wie du wichtig finde.

In einem ersten Teil beschreibst du die Veränderungen der Supervision: die Bedeutung der Person in den Organisationen, Anpassung an die Auftragslage, fokussierte Kontrakte, schnelle Problemlösungen, die Spannung im Supervisor durch Zeitdruck und Zielorientierung, verändertes Interventionsverhalten, aufwendige Kontraktarbeit, mehr Pragmatismus statt Reflexion, Auswirkungen auf die Supervisionsausbildung.

Aktiv tätige Supervisor/innen werden deiner Beschreibung folgen, kennzeichnet sie doch die Veränderungen in den Organisationen, die mit dem gesellschaftlichen Umbruch unserer Zeit verbunden sind. Gern würde ich an dieser Stelle eine gesellschaftspolitische Debatte anknüpfen, um die Situation zu analysieren und zu bewerten. Ich habe ebenfalls einen sehr kritischen, aber keineswegs hoffnungslosen Blick auf die Entwicklung. Es gibt sehr unterschiedliche Bewegungen in der Gesellschaft, die uns als Berater/innen zu Engagement, Positionierung und Widerspruch herausfordern. In der Supervisionsliteratur und in der DGSv ist das Thema des gesellschaftlichen Kontextes von Supervision präsent, und es sollte unbedingt weitere Orte des Austausches und der Auseinandersetzung und mehr Mut zu öffentlichen Stellungnahmen geben.

Hier geht es jetzt aber nicht um die politische Dimension der Supervision, sondern um die Frage, ob das Konzept Supervision Bestand haben kann. Ich halte deine Bewertung der Entwicklung von Supervision für eine Spaltung. Du löst die Spannung, die durch die Herausforderungen entstehen auf, statt sie zu halten.

Der Widerspruch zwischen formulierten Organisationszielen und der Reflexion, die Spannung zwischen Person und Organisation, das unterschiedliche Wissen über psychoanalytisches, sozialpsychologisches Verstehen einerseits und anwendungsorientiertes Verstehen und Intervenieren andererseits, der Zwiespalt zwischen knappen Zeitressourcen und dem Bedürfnis nach Ruhe und Nachdenklichkeit, die Anforderung an die Supervisionsausbildung, sowohl die Berufsausübung als Supervisor/in zu lernen als auch eine supervisorische Haltung zu entwickeln – all das

erlebe und denke ich als Herausforderungen dieser Zeit und als zu bewältigende Aufgaben für die Zukunft.

Was bedeutet deine Einschätzung, Supervision sei kein Beruf – und warum regt mich das auf? Wenn wir über die Professionen in unserer Gesellschaft sprechen und feststellen, dass Vorstellungen von Beruf sich grundlegend verändern, dass der Staat sich immer weniger regulierend versteht, dass u.a. in der Sozialen Arbeit Entprofessionalisierung mit unabsehbaren Folgen stattfindet, dann führen wir wieder eine gesellschaftspolitische Diskussion und kämen vermutlich zu ähnlichen Analysen. Wenn wir über die letzten 30 Jahre Supervision sprechen, dann geht es um die rasante Ausweitung und Veränderung der Supervisionsausbildungen und um die Tätigkeit der Supervisor/innen, die Supervision zu ihrem Beruf gemacht haben. Ob man davon leben kann, ob die DGSv die Community fachlich vertritt, ob dieser Beruf Zukunft hat – das sind existentielle und damit aufregende Fragen, für die einzelnen Praktiker wie für das FIS (und alle anderen Ausbildungsstätten und den Verband).

Wenn Supervision kein Beruf ist, was ist sie dann? Ein Hobby? Dann überlässt sie das Geschäft den ‚Beratern‘ und wird selbst ein elitärer Club von Philosophen, die versuchen aus einer gut situierten Distanz heraus, die Arbeitswelt zu analysieren, ohne sich die Finger schmutzig zu machen. Das kann doch nicht dein Ernst sein.

Wir können nicht aus der Gesellschaft und ihren Fehlentwicklungen aussteigen, ebenso wenig wie aus dem Klimawandel, der Globalisierung, dem Druck auf die Mittelschicht mit der Angst vor sozialem Abstieg, der ungerechten Verteilung von Chancen und Ressourcen in der Welt. Mit Blick auf die nachfolgenden Generationen, auf die eigenen Kinder und Enkelkinder kann man nur drin- und dranbleiben an Veränderungen und die Hoffnung nicht verlieren. Es käme doch den Gewinnern der Globalisierung sehr entgegen, wenn sich die kritischen Geister mit ihrem Engagement ins Privatleben zurückzögen, gesellschaftspolitisches Denken und Handeln dem Ehrenamt und den Kirchen überlassen. Nichts gegen politisches Engagement in der Freizeit, aber ich denke, dass auch die Professionen ebenso wie die Organisationen/Unternehmen in der Gesellschaft Verantwortung übernehmen und der Ökonomisierung andere Werte entgegen setzen müssen. Nicht im ‚Entweder-oder-Modus‘, sondern mit dem Ziel der Integration und da hat die Supervision als Konzept für die Entwicklung von Menschen in Organisationen Wesentliches zu bieten.

Damit stellt sich die Frage nach Supervision als Beruf vor allem für die aktuelle Standortbestimmung und für die Zukunft. Das Können und Wissen der Supervision ist notwendiger denn je. Daran hat sich nichts geändert. Und die Frage, wie man Supervision als Dienstleistung gegen Geld an den Mann und die Frau bringt, gab es auch immer schon. Sie muss in jeder Zeit erneut beantwortet werden.

Es braucht zur Bewältigung der Herausforderungen aber auch neues Wissen und Können, wie in allen Konzepten, Produkten und Dienstleistungen und in allen Organisationen. Dabei gerate ich als Supervisorin auch oft unter Druck, wie viel Veränderung ich zulasse, wo meine Grenzen sind, was ich alles noch neu lernen muss, und

stelle dann wieder mit Interesse und Neugier fest, dass neben den neuen Erkenntnissen letztlich doch wieder die Ruhe in meinen Arbeitsräumen, dass Nachdenken und Wahrnehmen gefragt ist und sich durch Reflexion in aller Ruhe Kommunikation, Arbeitsverhalten und Organisation verändern und Neues möglich wird.

Eine zentrale Aufgabe des Supervisors ist der Dreiecksvertrag. Wenn die Profession sich auf Essentials wirklich geeinigt hat, die auch die unterschiedlichen Schulen verbindet, dann ist der Dreiecksvertrag eins davon. Darauf können wir als Professionelle und kannst du als Begründer dieses Begriffes stolz sein. Und dann schreibst du, dass nur der Supervision als Beruf ausüben wird, der bereit ist „... den früheren Dritten, die Organisation als Auftraggeber, als Ersten im Kontrakt zu sehen und sich darauf einzustellen.“ (S.91) Mit anderen Worten, wer sich kaufen lässt?

Meine Vorstellung von Dreiecksverträgen ist die Gleichwertigkeit der Beziehungachsen und im Sinne einer guten Triangulierung die Fähigkeit, die Verbindung zu den beiden anderen Teilen des Dreiecks wechselnd zu halten und sich selbst auf der dritten Position zu bewegen. Meine Erfahrung mit Dreiecksverträgen reicht von sehr erfolgreich bis sehr schwierig und daran hat sich im Laufe der Jahre nichts geändert. Manchmal gibt es zuerst einen Prozess mit einem Supervisor oder einem Team und der persönliche Kontakt zur Leitung entsteht erst viel später und reduziert sich zunächst auf die vertragliche Vereinbarung und natürlich auf meine innere Haltung, die Leitung und die Organisation immer mitdenkt. Manchmal ist es zuerst die Anfrage und der Auftrag der Leitung und der Kontakt zu den Supervisen folgt dem. Je nachdem wo Fragestellungen und Probleme entstehen, bzw. wo – meist über eine Empfehlung – ein Kontakt geknüpft wird. Ich teile nicht die Vorstellung, dass Supervision immer nur bei der obersten Leitung beginnen soll oder nur dann einen Sinn macht, und das entspricht auch nicht der Praxis vieler Supervisor/innen. Die Entscheider über die Finanzen sind aufgrund von Budgetierung oft die mittlere Führungsebene oder die Teams selbst, dann gibt es mehrere Auftraggeber. Manchmal bewegt sich die Organisation durch Impulse von unten mehr als durch die Vorgaben von oben.

Was sich sehr verändert durch die Ökonomisierung aller Arbeitsbereiche, ist der offenere Umgang mit der wirtschaftlichen Seite von Verträgen. Und das ist für die Verhandlung von Dreiecksverträgen auch ein Gewinn. Ich muss viel deutlicher sagen, was ich warum mit welchem Ziel tun will, auch wenn das Gegenüber das nicht so richtig versteht, und ich muss nach der Arbeit oder zwischendurch erklären und aufmerksam machen auf Veränderungen und Prozesse, die die Auftraggeber gar nicht wahrgenommen hätten und vielleicht doch zu schätzen lernen. Ich bin viel mehr konfrontiert mit den Budgets, den begrenzten Ressourcen und den sich dauernd ändernden Rahmenbedingungen. Kontraktarbeit ist aufwendiger und anders, aber deshalb gebe ich doch meine Haltung und Professionalität nicht auf!

Wir könnten wieder in die gesellschaftspolitische Debatte einsteigen, ob Bildung, Forschung, Gesundheit und das Soziale zur Ware werden darf und wo dies schon überall der Fall ist mit all den gesellschaftlichen Auswirkungen. Wir müssen nach-

denken und reden über unsere Vorstellungen von Organisationen, welche Bedeutung der Mensch hat, dass und wie Non-Profit-Organisationen anders zu führen sind als Profit-Unternehmen, usw. Aber wie gesagt, das ist eine andere Debatte, für die wir Orte schaffen müssen, um uns aufgeklärter einmischen zu können.

Du siehst im Außenanspruch den Wandel in der Supervision „vom reflektierenden, begleitenden Berater, der Wahrnehmung erweitert, zum zielorientierten, steuernden, handlungsfokussierten Veränderer in institutionalisierten Arbeitsprozessen“ (S.91) und verbindest damit die Schlussfolgerung, dass Supervision deshalb kein Beruf ist. Ich sehe in diesem Spannungsfeld keinen unlösbaren Widerspruch. Ich verbinde die Ansprüche und bleibe als Supervisorin, ggf. in unterschiedlichen Settings auf der ‚dritten Position‘, meiner relativen Unabhängigkeit und Professionalität. Daraus leite ich meine Position ab, dass Supervision ein Beruf ist. Es ist nicht die Anpassung an die Verhältnisse, sondern die Auseinandersetzung mit den Verhältnissen, das Lernen neuer Kompetenzen, die das professionelle Selbstverständnis stärkt und von Kunden geschätzt wird. Der Blick von außen ist nach wie vor gefragt. Allerdings müssen wir viel lernen, um zu verstehen, was wir in den Organisationen wahrnehmen, welche Funktionen uns zugeschoben werden und in welchen Settings wir wie arbeiten. Mut zur Zukunft, Neugier auf das Neue und Zuversicht, das ist notwendig für den Beruf des Supervisors, vor allem in Zeiten großer Unsicherheit und Überforderung. Das ist ganz besonders wichtig für die Supervisionsausbildung, wenn Nachwuchs motiviert und für die grundlegende Ausbildung, sowie andauernde Weiterbildung qualifiziert werden soll.

Die Auseinandersetzung mit den Verhältnissen beschreibst du als Kraftquelle für die Gruppenbildung innerhalb des Berufsstandes. Da stimme ich dir zu. Deiner mehr als pessimistischen Einschätzung der Gruppenkohäsion und Solidarität innerhalb der DGSv stimme ich gar nicht zu. Das Bild einer beruflichen Heimat im konzeptionellen Denken, das du den Ausbildungsstätten zuschreibst, war sicher für die Gründerjahre der Supervision notwendig und wichtig. Die Ehrung dieser Anfänge durch die DGSv am 20. Geburtstag (MV Oktober 2009 in Berlin) bestätigt dies als Fundament für den Berufsverband.

In den 20 Jahren hat es in der DGSv viele identitätsstiftende fachliche Auseinandersetzungen gegeben, die sich an Diskussionen zu den Ausbildungsstandards, an den Aufnahmeprozessen und Zertifizierungsfragen, aber auch an den ethischen Leitlinien, an Berufsordnung, in Veranstaltungen und Qualitätsverfahren festgemacht haben. Es ist doch nicht so, als hätten sich diese Prozesse nur in den Gremien nach berufspolitischen Gesichtspunkten abgespielt. In diese Prozesse waren immer die interessierten Mitglieder in den Regionalgruppen einbezogen und haben sich engagiert am Diskurs beteiligt.

Die Bewältigung der Vielfalt in den Ansätzen der Supervision, die sich z. B. in der Sprache zeigt, die Verständigung über gemeinsame Werte und Standards findet auf hohem fachlichen Niveau statt, getragen durch viele (auch informelle) Orte des internen Fachdiskurses, durch offene Foren, die den Diskurs mit Wissenschaft,

Politik und anderen Verbänden ermöglichen und natürlich durch die Professionalität der Geschäftsstelle mit ihren Fachreferenten. Für die Zukunft der Supervision betreibt die DGSv mit ihren Integrationsleistungen viel mehr Konzeptentwicklung, als es ein Ausbildungsinstitut tun könnte. Vielfalt kennzeichnet unsere Gesellschaft. Der DGSv gelingt es, die unterschiedlichen Ansätze zu integrieren in ein Supervisionsverständnis.

Die Verortung des konzeptionellen Diskurses zur Supervision allein bei den Ausbildungsstätten anzusiedeln, halte ich für eine Illusion. Jedes Institut führt selbstverständlich diesen Diskurs für die eigene Ausbildung, und so sind alle gefordert, sich der Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Entwicklungen zu stellen und sich zu positionieren, auf dem Markt zu profilieren und von anderen zu unterscheiden. Aber das Verbindende kann nur auf Verbandsebene formuliert werden. Es ist in den Jahren gelungen, dieses Verbindende nicht mehr nur durch Unterordnung unter formale Standards zu erreichen, wie das am Anfang noch nötig war als Abgrenzung. Vielmehr ist der Verband jetzt ein gemeinsam getragener Motor für Orte des Diskurses und der Weiterentwicklung von Beratung auf der Grundlage von Supervision. Natürlich gibt es dabei eine größere Differenzierung, die diesen Diskurs aber lebendig hält. Die Ausbildungsstätten sind als verantwortliche Träger der Grundlage des Verbandes nach einer Phase der Ablösung aus Abhängigkeiten in diese Entwicklung wieder mehr eingebunden.

Du behauptest, die relativ kleine Gruppe von Mitgliedern auf Mitgliederversammlungen und der Vorstand seien nicht in der Lage, eine Gruppenidentität für den Beruf zu entwickeln. Du meinst, strukturell würde der repräsentative innere Diskurs vermieden, und reduzierst die Tätigkeit des Verbandes auf den berufspolitischen Wert. Diese Sichtweise und den Vorschlag der Trennung von Fach- und Berufsverband halte ich ebenfalls für eine Spaltung.

Der Wert und der Erfolg der DGSv ist gerade darin begründet, dass die fachlichen Themen mit der Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit verbunden werden. Die konstant hohe Mitgliederzahl, das ungebrochene Interesse an Ausbildung, die aktive Beteiligung an Regionalgruppenarbeit, die große Nachfrage bei Veranstaltungen, keine Probleme Ehrenamtliche zu rekrutieren – das ist Beleg dafür, dass es nicht nur das Markenlabel für den Markt ist, warum die DGSv attraktiv ist. Supervisor/innen sind eben nicht vereinzelt, wenn sie sich in Qualitätsgruppen, Kontrollsupervisionsgruppen, Regionalgruppen oder zur AG Selbständige o.ä. zusammenfinden. Die Aktivitäten an der Basis schaffen Zugehörigkeit und Solidarität. Wer will, kann informiert sein, kann Unterstützung kriegen (auch in Sachen Umsatzsteuer), sich engagieren und verbinden. Es gibt eine aktuelle, extern durchgeführte Mitgliederbefragung. Danach sagen 46% der Mitglieder, die DGSv sei wichtig für die „Zugehörigkeit zur Berufsgruppe“, das Interesse an fachlichem Austausch hat eine Zustimmung von 79%.

Die Mitglieder spüren, auch wenn sie nicht aktiv sind, dass die gewählten Gremien und die bezahlte Geschäftsstelle im Sinne der Mitglieder die Entwicklung

der Supervision fachlich und berufspolitisch voranbringen. Diese Auseinandersetzung findet nicht nur intern statt, sondern auch mit der Umwelt, mit Auftraggebern, Wissenschaft und Öffentlichkeit. Das spüren auch andere Berater/innen, die aus anderen Hintergründen und Ausbildungen kommen und die DGSv attraktiv finden. Das führt dann intern zu den Diskussionen um Öffnung und Veränderungen von Standards, die immer wieder gut austariert entschieden werden. Und es fordert den fachlichen Diskurs heraus, der ja nicht zum Ziel hat, die einzig richtige Sichtweise durchzusetzen, sondern sich kontinuierlich miteinander zu verständigen, was Supervision ist. Der Diskussionsprozess um das ‚Grundsatzpapier 2007‘ war ein großer Fortschritt in dieser Verständigung. Die Identitätsbildung ist in solchen Prozessen nicht einfach und bildet die Entgrenzungsprozesse ab, die auch gesamtgesellschaftlich Gefahren der Desorientierung, Verunsicherung, Oberflächlichkeit und Individualisierung bergen. Gerade deshalb kommt der DGSv eine bedeutsame Rolle zu, die Balance herzustellen zwischen den bewahrenden und den verändernden Kräften und diesen fachlichen Diskurs fortzusetzen. Es geht darum, Supervision weiter als Beruf zu entwickeln, ohne sich einfach den ökonomischen Interessen der Auftraggeber anzupassen und dennoch als gefragte Beratung in der Arbeitswelt zu präsentieren.

Das ist ja für den Einzelnen genauso wichtig wie für den Verband. Und das scheint doch sehr vielmehr Supervisor/innen zu gelingen, als du vermutest.

Laut der schon erwähnten Mitgliederbefragung sind 43% der Mitglieder selbstständig (48% nebenberuflich, 9% angestellt). 96,7% geben Supervision als Tätigkeit an, 57,9% Coaching, 49,1% Fort- und Weiterbildung. Bei den Selbständigen ohne Festanstellung nimmt Supervision 35% (plus 11% Coaching) der Arbeitszeit ein, bei denen mit Festanstellung 52% (der selbständigen Arbeitszeit). Also, nicht 80% sind nebenberuflich tätig, sondern nur knapp 50%.

Mit der Spannung zwischen den ganz und den teilweise Selbständigen leben wir nun schon lange, und ich sehe darin nicht so große Probleme. Nicht jeder ist für die volle Selbständigkeit gestrickt, und warum soll man Supervision nicht auch Teilzeit anbieten? Dafür braucht man auch eine professionelle Haltung und die gleichen Kompetenzen. Und wenn man eine vielleicht nur befristete halbe Stelle hat, muss man auch mit der sog. nebenberuflichen Selbständigkeit genug Geld verdienen. In der Flexibilisierung der Arbeitswelt verändern sich die Vorstellungen von Beruf. Junge Leute mutet diese Debatte sicher eher antiquiert an.

Wichtiger als die Frage nach Haupt- und Nebenberuflichkeit ist die Frage nach dem Selbstverständnis als Supervisor/in. Aus deiner kleinen Untersuchung ergibt sich deine Schlussfolgerung, dass 86% der Befragten den Begriff Supervisor umfassend verstehen und ihre Tätigkeiten darunter subsumieren. Demnach ist die Haltung und Identität als Supervisor/in das Übergreifende, und Supervision findet in unterschiedlichen Settings statt. Supervision ist nicht ein Beratungsformat neben anderen. Ich teile diese Sichtweise und weiß aber auch, dass es noch viel Arbeit bedeutet, dieses Verständnis im Verband wirklich zu verbreiten. Es gibt Kolleg/innen, die

das anders sehen und eher auf den Berater als übergreifenden Begriff setzen. Eine Debatte, die es ja auch um die Beratungswissenschaft gibt. Man wird es sehen – im Dialog bleiben und die Identität des Supervisors als Beruf weiterentwickeln, optimistisch und zukunftsorientiert. Die mit diesem Prozess verbundene Unsicherheit ist Ausdruck der flexibilisierten und beschleunigten Arbeitswelt, der zunehmenden Wissensintensität und beschleunigten Innovativität, und wir sind als Supervisor/innen genauso mit den Folgen solcher Entgrenzungsprozesse konfrontiert wie andere Berufsgruppen. Der Artikel zum ‚Betrieblichen Gesundheitsmanagement‘ von Gerhard Mahltig in ‚Forum Supervision‘ Heft 34 ist auch für die eigene Balance lesenswert. Verstehbarkeit, Machbarkeit und Sinnhaftigkeit gelten als die zentralen Quellen von Gesundheit und Kollegialität, Wertschätzung und emotionale Bindung an die Arbeit und sind die entscheidenden Faktoren für Motivation.

Spannend für die Berufsfrage ist die angemessene Bezahlung. Für Ausbildung und Nachwuchs gewinnt man nur Leute, die eine Berufsperspektive mit Existenzsicherung erkennen. Die Debatte um eine Honorarordnung, die wir Ende der 90er Jahre mal geführt haben, hat wenigstens zu mehr kollegialer Offenheit in der Frage geführt und regionale interne Preisabsprachen gebracht. Diese Diskussion muss mal wieder geführt werden. Eine staatlich anerkannte Honorarordnung ist nicht möglich, und wenn man den Vergleich zum Psychotherapeutengesetz heranzieht, muss man sich fragen, ob das ein gutes Modell für die Supervision wäre. Neue Berufe werden nicht anerkannt, in Kennziffern eingetragen, die Regulierung ist den Berufsverbänden überlassen. Die DGSv hat sich vergebens darum bemüht. Der Schweizer Verband BSO hatte eine Honorarordnung und musste sie aufgrund Schweizer Wettbewerbsgesetze abschaffen.

Also muss intern über den Wert der Tätigkeit als Supervisor und Supervisorin gesprochen werden. Für gute Supervision in Non-Profit-Organisationen muss man nach meiner Einschätzung zwischen 80,00 und 120,00 Euro pro Zeitstunde bezahlen. In großen Unternehmen liegt der Satz darüber, in kleineren Unternehmen unterscheidet er sich nicht vom Non-Profit-Bereich. Davon kann man bei einigermaßen guter Auftragslage leben. Problematisch ist in Zeiten von Steuerausfällen und Krisen die Auftragslage, was aber nicht nur die Supervisoren trifft, sondern auch andere Dienstleister. Da braucht man Zuversicht, Geduld und gute Vernetzung; als Einzelner und als Ausbildungsstätte.

Eine riesige Herausforderung für den Beruf Supervisor/in und den Verband ist das Durchschnittsalter (60% Frauen mit Durchschnittsalter 53 Jahren, 40% Männer mit Durchschnittsalter 55 Jahre). In den nächsten 10 Jahren müssen viele gute Supervisor/innen gut ausgebildet werden, damit die Supervision erhalten bleibt. Was dieser Berufsnachwuchs für die Beratung in den nächsten 20 Jahren an Kompetenzen und Wissen entwickeln soll und wie diese Ausbildung gestaltet werden kann, wie supervisorische Haltung in Zukunft entsteht, das sind die Herausforderungen für alte und neue Ausbildungsanbieter und natürlich auch für die aktiven Supervisor/innen, die Modelle und Vorbilder sind, und für den Verband.

So können sich Kolleg/innen ja mal fragen, warum sie so schnell von Coaching reden und sich als Coach präsentieren, statt selbstbewusst die viel klarere Profession Supervisor zu vertreten. Ganz nach dem Motto: „Mein Coach ist Supervisorin – und Ihrer?“ Coaching ist vielleicht ein Beratungsformat, für viele ein sprachlicher Kulturanschluss, vielleicht aber auch nur Ausdruck eines verbreiteten Bedürfnisses nach Begleitung und vielfältig einsetzbar, niemals eine Profession.

Und ‚Beratung in der Arbeitswelt‘ ist der Kontext, in dem sich die Supervision bewegt, nicht ausgrenzend und nicht vereinnahmend, sondern im Prozess auf der Suche nach Identität.

Dafür hat die Supervision ein gutes Fundament, an dem du als Gründer des FIS und vom Forum Supervision einen wesentlichen Anteil hast. Vieles ist in der DGSv darauf aufgebaut.

Ich wünsche mir, dass du deine kritischen Gedanken nicht gegen die DGSv richtest, sondern Leistung und Bemühen des Verbandes wertschätzen kannst und den nachkommenden Generationen vertraust. Ich wünsche mir, dass du dich aktiv beteiligst, die gesellschaftlichen Prozesse zu analysieren und ihre Relevanz für die Supervision zu verstehen.

Ich wünsche dir alles Gute,  
Deine Monika Möller

*Anschrift der Autorin:*  
Monika Möller, Münsterstr. 16, 48268 Greven

## Einige Anmerkungen zu geläufigen Begriffen in der Supervision

**Zusammenfassung:** Beim Zuhören von Gerhard Leuschners Vortrag „Ist Supervisor ein Beruf?“ und der folgenden Debatte wurde dem Autor bewusst, wie Begriffe benutzt werden, ohne dass deren assoziatives Feld klar ist. Anhand der Worte „Mehrperspektivität“, „Verhandeln“ und „Kompromiss“ soll der Hintergrund von Begriffen diskutiert werden, die in der Supervision täglich benutzt werden.

In Zeiten raschen beruflichen Wandels und enger werdender Märkte stehen Supervisor(inn)en in der Realität oft vor Erwartungen von Auftraggebern, die mit Verhältnissen in den Ausbildungsinstituten wenig zu tun haben. Die Tendenz zu ‚kurzen Prozessen‘ führt zu zeitlichem Druck in der supervisorischen Arbeit; alles muss rasch gehen. Verstehen, das Zeit braucht, glauben Supervisoren sich nicht leisten zu können. Wer sich Zeit zum Nachdenken und Nachspüren nimmt, könnte als langsam, schwerfällig und begriffsstutzig gelten – und wer will so gesehen werden? Also will man rasch mitreden und benutzt Begriffe, ohne dass man sich über deren ‚Reichweite‘ und deren ‚assoziatives Feld‘ (Spitzer 1996; Lakoff/Johnson 2004) ausreichend verständigt. Aus meiner Sicht braucht Supervision diese Nachdenklichkeit und das mühselige Verständigen über Begriffe. Man hält eben Begriffe für selbstverständlich. Dies ist oft ein Irrtum; Lorenzer (1970) verwies darauf, wie Sprache ihre kommunikative Funktionen verlieren kann und Prozesse verdeckt, die erst durch die Aufmerksamkeit für Szenen wieder wahrgenommen (und aufgeklärt) werden können. Ich möchte deshalb einige Selbstverständlichkeiten benennen, die eben so selbstverständlich sind, dass sie unhinterfragt bleiben, implizit geworden und dem Bewusstsein nicht mehr ohne weiteres zugänglich sind. Ein in der Supervision häufig verwendeter Begriff ist die

### Mehrperspektivität

Alle Beteiligten scheinen eindeutig zu wissen, wovon sie reden und dass sie mit dem Wort das Gleiche meinen. Dabei vergisst man die Voraussetzungen für Mehrperspektivität. Diese setzt nämlich eine eigene Perspektive voraus, einen eigenen Blick-Winkel. Der Blick-Winkel hängt aber vom bezogenen Standpunkt ab. Dies kann sowohl körperlich als auch symbolisch verstanden werden.

Von wo aus man Dinge, Personen und Interaktionen betrachtet, ist selten zufällig und schon gar nicht neutral oder objektiv. Das Beobachtete ist ohne einen Beobach-

ter – und dessen Standort, Perspektive – nicht denkbar. Damit tritt in jede Perspektive unhintersteigbar das Subjektive (von Foerster 2001). Die eigene Position und davon abhängig die eigene Perspektive sind nicht beliebig, sondern das Ergebnis eigener (subjektiver wie übernommener) Erfahrungen und (vorgegebener, meist unbewusster) gesellschaftlicher Setzungen: Normen und Werte entstehen vor dem Hintergrund des bereits Vorhandenen (Berger/Luckmann 1990; Tomasello 2009). Wenn ein Verhalten in einer Gesellschaft nicht toleriert wird, dann ist eine spontane Akzeptanz solchen Verhaltens kaum möglich; es bedarf vielmehr einer erheblichen inneren und äußeren Auseinandersetzung, um sich freizumachen von dem, was Erdheim (1984, S. 219) und Parin (1992, S. 125) Anpassungsmechanismen nennen. Wer sich (in seiner Rolle) so verhält, wie die Gesellschaft es erwartet, der gewinnt Zugehörigkeit und Stabilität; dafür werde ein Stück ‚geistiger Selbständigkeit‘, Gefühls- und auch Gewissensfreiheit eingeübt.

Wer die damit verbundenen Probleme für vernachlässigbar in der Supervision hält, der sollte einmal seine Supervisanden einladen, sich z. B. in die Haut von islamischen Befürwortern des Kopftuchgebots hineinzusetzen oder in pädophile Straftäter. Man erntet ungläubiges Staunen oder Empörung. Menschen sind Gesellschaftslebewesen. Sie sind (auch im Ergebnis einer hunderttausend Jahre währenden Entwicklung; vgl. Buss 2004; Spitzer 2004) auf das Überleben und auf ein erfolgreiches Bewegen in sozialen Gruppen ausgerichtet. Eine scheinbare Unabhängigkeit der Individuen von sozialen Gruppen ist ökonomisch erst in den letzten hundert Jahren möglich geworden. Vorher bedeutete soziale Isolation und sozialer Ausschluss den Tod für die Betroffenen. Aus diesem Grund besteht eine fast automatisch auftretende Sorge vor Isolation, wenn man potenziell von seinen sozialen Bezugsgruppen abweicht.

Vor diesem Hintergrund kann der Grundkonflikt zwischen dem Wunsch nach Zugehörigkeit und dem Wunsch nach individueller Unterscheidbarkeit, Einzigartigkeit, verstanden werden. Im Spannungsfeld zwischen diesen Polen gibt es weder einen richtigen Standort noch einen spannungsfreien Standpunkt. Wenn man in einer Gruppe oder einem Team alle Beteiligten einzeln befragt, wie sie über bestimmte Vorgänge denken, so antwortet jede/r regelhaft, ihre Meinung weiche von denen aller anderen ab: stets werden ‚die anderen‘ als Block, als Entität gesehen; und das erzeugt Anpassungsdruck.

Die Entwicklung der eigenen Perspektive umfasst auch bevorzugte theoretische Paradigmen und Überzeugungen, was machbar ist und was nicht. Sind einmal eigene Präferenzen der Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung installiert, so fällt es Menschen (auch SupervisorInnen) schwer, davon wieder abzulassen (Haken/Schiepek 2006). Man trägt eine ‚Brille‘, die ihrem Träger eine rasche und wenig konflikthafte Einordnung von Personen und Phänomenen ermöglicht, damit die Unsicherheit verringert und ein Verhalten in einer mehrdeutigen sozialen Umwelt erleichtert. Vor-Urteile beschleunigen eben auch die rasche Einordnung einer prinzipiell unüberschaubaren Vielfalt von möglichen Deutungen. Die Reduktion



von Komplexität (Luhmann 1989) ist eine notwendige Voraussetzung, um sich in der Lebenswelt zurechtzufinden und sich verhalten zu können. Dazu braucht man Vertrauen (auch dieser Begriff wird gern mit Harmonie verwechselt; er besagt aber lediglich, dass man sich ohne Wissen darauf verlässt, dass sich Sachverhalte und Personen in der Zukunft genau so verhalten wie bisher).

Das Auftauchen von anderen Perspektiven in Supervisionen ist deshalb keineswegs problemlos, sondern verstörend. Wenn jemand (zumal wenn der Supervisor ihn/sie schätzt) eine völlig andere Meinung vertritt, dann stoppt dies den ‚glatten Fluss der Wahrnehmung, den Fühlens und des Denken‘ (Csikszentmihalyis 1999). Es entsteht eine innere Spannung, die man verkürzt als kognitive Dissonanz bezeichnen kann. Mit einer anderen Position wird zugleich die eigene Position kritisch angefragt, oft komplett in Frage gestellt. Man weiß: Auch der Andere hat ja seine Auffassung nicht ‚ausgewürfelt‘, sondern hat sich ebenfalls etwas gedacht. Er hat einen Erfahrungshintergrund, den es zu berücksichtigen gilt. Daher folgt oft eine Reaktion, bei der man an Verteidigung auf einen Angriff denken könnte; und in der Tat wird ja das eigene ‚Welt-Bild‘ in Frage gestellt. Wenn die Argumentation des Anderen ‚stimmen‘ würde, muss das eigene Weltbild neu geordnet werden – was einen erheblichen mentalen Aufwand bedeutet. Zu ertragen, dass niemand – auch Supervisorinnen nicht – alles sehen können; dass wir immer die anderen und deren Standort und deren Perspektive brauchen, um unsere Wahrnehmungen zu ergänzen, kränkt Größenfantasien.

Diese Voraussetzungen der Mehrperspektivität werden in der Supervision häufig nicht mitbedacht, erst recht nicht mitgeföhlt. Denn das Ertragen der daraus resultierenden inneren Spannungen ist nicht einfach. Durch komplexe Operationen wird eine solche Situation vermieden oder rasch neutralisiert, indem man die Differenzen nicht ‚wahrnimmt‘, sie ‚überhört‘ und nicht aufgreift (aus diesem Grund werden manche Konflikte auch von Supervisor(inn)en nicht aufgegriffen). Erst wenn die Spannung ausgehalten, geföhlt werden darf, kann der Versuch beginnen, den Standpunkt und den Blickwinkel des anderen, seine Perspektive zu beleuchten und sie auch für möglich zu halten. Wenn dies schon SupervisorInnen schwer fällt, wie schwierig ist das für Supervisanden?

Mit der Akzeptanz zweier (oder gar mehrerer) Blickwinkel ist wiederum die beunruhigende Tatsache verbunden, dass die Lösung nicht in den scheinbar einfachen Alternativen: wahr-unwahr, richtig-falsch, Recht haben-Unrecht haben liegt, sondern dass Wirklichkeit selbst zum einen subjektiv, zum anderen mehrdeutig ist. Das verringert Sicherheit – zumindest kurzfristig. Hilfreich ist der Versuch, einen dritten (vierten oder n-ten) Stand-Punkt zu suchen, von dem aus die sich widersprechenden Auffassungen Gültigkeit beanspruchen können. So gelangt man zu konstruktivistischen Auffassungen. Und erst hier beginnt die Mehrperspektivität, von der wir so selbstverständlich reden.

Denn unterschiedliche Standpunkte sollten nicht, wie dies frühe gestalttherapeutische Axiome vorschlugen („Du bist Du und Ich bin Ich“ [Fritz Perls]) unverbun-

den bleiben. Das ‚Sowohl als Auch‘ darf nicht verwechselt werden mit Beliebigkeit. Die Notlösung: ‚Jeder sieht das halt auf seine Weise.‘, hilft ja nicht, die Komplexität von Phänomenen angemessener zu erfassen. Erst die Verknüpfung mit der anderen Sicht hilft, eine Sache „von mehreren Seiten zu beleuchten“. Dazu muss die (potenziell kränkende) Tatsache hingenommen werden, dass ich allein niemals alles sehen und berücksichtigen kann. In diesem Prozess kommt es nun zum

### **Verhandeln bzw. Aushandeln und seine Voraussetzungen**

Wie häufig wird im supervisorischen Feld das schlichte deutsche Wort „verhandeln“ benutzt? Über die Voraussetzungen von Verhandeln besteht aber oft ein diffuses Verständnis: Aushandeln oder Verhandeln bedeutet, unterschiedliche Interessen und Ansichten miteinander abwägen, eingehend besprechen, aber auch: fortgeben, weggeben, verkaufen (Grimm/Grimm 2003). Handel hängt mit Austausch zusammen: Ich muss etwas bieten, was der andere gern hätte, um das zu bekommen, was ich brauche. Und rasch wird deutlich, dass dies mit unterschiedlichen Möglichkeiten zu tun hat, mit Potenz und Macht. Verhandeln geschieht nicht ohne Spannungen. Der Kompromiss, den manche Supervisoren vorschnell bemühen wollen, kann aber nur das Ergebnis eines Prozesses sein, nicht dessen Voraussetzung.

Deshalb gehe ich mit anderen Auffassungen in einen Diskurs – oder sogar in einen Konflikt – wobei auch die Anderen gute Gründe haben für ihre Auffassung! Also muss man diskutieren, die eigene Meinung darlegen und begründen und die Meinungen der Anderen hören und nachvollziehen. Im Diskurs treffen die verschiedenen Sichtweisen aufeinander – oft konflikthaft. Schmerzhaft muss begriffen werden, welche Seiten aus meiner Perspektive nicht sichtbar sind, wo ‚blinde Flecken‘ sind. Sollen am Ende des Prozesses als Ergebnis nicht atomisierte und nebeneinander existierende, aber nicht gewertete Auffassungen stehen, bedarf es der Gegenbewegung: Der Vereinbarung. Hierzu hat Dörner (mdl. Mitteilung) einmal gesagt: Bevor wir uns zusammensetzen, müssen wir uns zunächst auseinandersetzen, womit man wieder bei der eigenen Position (s.o.), der Positionierung ist.

### **Kompromisse**

Wiederum scheint selbstverständlich, dass man sich einigt, sich 50:50 in der Mitte trifft. Dieser Wunsch ist verständlich, aber naiv: Kompromisse müssen ausgehen von den Wünschen, Bedürfnissen und Intentionen der Beteiligten. Diese stellen bildlich gesprochen den Rahmen bzw. die Pole eines Feldes dar (Abb. 1), innerhalb dessen Kompromisse gesucht werden.

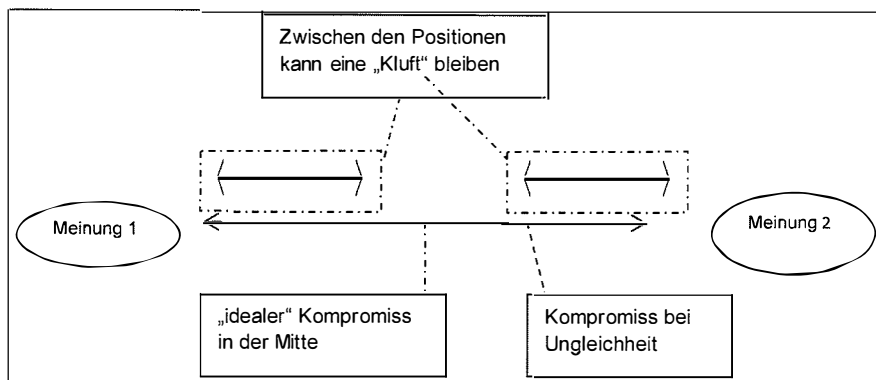


Abb. 1: Übliches Kompromissproblem, vereinfachend zwischen zwei Positionen. Bei mehr Positionen entwickelt sich ein Feld statt einer Linie.

Als aller erstes ist für alle Beteiligten das Erarbeiten einer eigenen Position erforderlich. Je weiter die Interessen auseinander liegen, desto weiter ist der innere Weg, den alle Beteiligten zurückzulegen haben, um sich in ihren Positionen anzunähern. Nicht jeder Beteiligte muss/kann dabei den gleichen Weg zurücklegen. Wer im System mächtig ist, bewegt sich häufig weniger (oder gar nicht), sondern erwartet, dass andere sich auf ihn zu bewegen. In diesem Fall wäre ein Kompromiss 30:70 oder 40:60 bereits das maximal Erreichbare. Auch weniger mächtige Angehörige von Institutionen sind oft unbeweglich und haben Probleme, an bestimmten Stellen ‚über den eigenen Schatten zu springen‘. Andere sind kompromissbereiter und geben eigene Positionen ‚um des lieben Friedens willen‘ auf.

Manchmal bleibt als Ergebnis der Suche eine ‚Kluft‘: Die Konfliktparteien haben ihren Bewegungsspielraum ausgeschöpft, mehr scheint nicht möglich. Das ist sogar häufig der Fall und muss wiederum erst einmal bewusst wahrgenommen und ertragen werden; man findet nicht völlig zueinander, obwohl alle Beteiligten sich aufeinander zu bewegt haben. Je weiter man auseinander liegt, desto höher ist die intrapsychische Spannung, der Zug, der nach innen, zu den anderen, zieht.

Bei Konflikten, in denen man sich nicht trifft, hilft das Konsens-Dissenz-Verfahren: Man stellt fest, in welchen Punkten man sich bereits einig ist – und wo man sich uneinig ist. Wenn diese unterschiedlichen Positionen dokumentiert werden, entsteht ‚Einigkeit über die Uneinigkeit‘. Das klingt einfach, aber die Tücke steckt im Detail. Jede/r am Konflikt Beteiligte hat einen eigenen inneren Weg zu gehen; es ist wie mit U-Booten. Der Supervisor weiß, es gibt welche, aber zu sehen ist zunächst nichts. Und was da auftaucht, muss nicht das U-Boot sein, sondern evtl. eine Attrappe.

Die eigene Position kann von denen der anderen abweichend sein, oft gar in (erheblichem) Widerspruch stehen. Man kann sich dabei sehr einsam fühlen. Die eigene Position zu halten ist immer eine Handlung, die Angst vor Isolation, vor Nicht-

Verstanden werden bis hin zum Ausschluss aus der Gemeinschaft aktivieren kann. Diese Angst und die daraus resultierende Spannung muss wahrgenommen und ertragen werden. Oft geschieht das nicht, sondern in einer Art Übersprungsreaktion beginnt man die eigene Position innerlich zu verändern und zu verwässern: Die Kompromissbildung geschieht innen, die Bewegung auf die Anderen zu bleibt unsichtbar (Abb. 2). Ein vorschnelles Aufgeben eigener Positionen, Nachgeben scheint zu Beliebtheit in der Gruppe/im Team zu führen, denn dies erleichtert (scheinbar) allen die Lösung des Konflikts. ‚Der Klügere gibt nach‘, lautet ein entsprechendes Sprichwort. (Meine Tante pflegte zu ergänzen: ‚Deshalb herrschen soviel Dumme auf der Welt!‘) ‚Klammheimliche‘ Kompromisse sorgen dafür, dass wichtige Positionen nicht in den Diskurs eingebracht und berücksichtigt werden. Viele Beteiligte glauben: „Was ich möchte/meine (M), ist nicht durchsetzbar!“ und beginnen mit der Entwicklung einer abgemilderten Variante (M‘), von der sie glauben, dass diese von den Beteiligten eher akzeptiert wird.

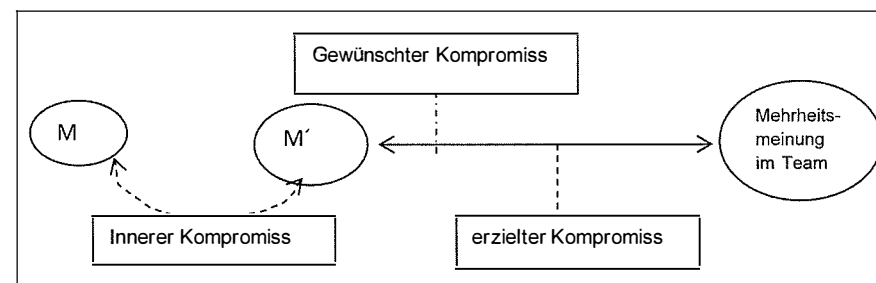


Abb. 2: Unsichtbare, innere Kompromissbildung

Eigene innere Abstriche haben Konsequenzen: Die Anderen müssen bei der Suche nach dem Kompromiss annehmen, dass die Meinung M‘ die Ausgangslage ist und verlangen von der Person ein entsprechendes Entgegenkommen. Diese hat die Person aber innen bereits gemacht und fühlt sich nun ‚über den Tisch gezogen‘; ihr gewünschter Kompromiss lag anderswo. Sie ärgert sich und ist frustriert. Dass die anderen ihre innere Bewegung nicht ahnen können und welchen Beitrag die Person selbst zu ihrer misslichen Lage geleistet hat, wird bei solchen Klagen in der Supervision selten beleuchtet und bleibt oft genug verborgen – auch ihr selbst. Tatsächlich bleiben bei häufigem Nachgeben ein schaler Nachgeschmack und das Gefühl, man komme mit seinen Interessen nie zum Zug. Außerdem bleiben Nachgebende im Team unsichtbar – und damit oft wichtige Probleme unbenannt.

Die Angst davor, den Konflikt auszuhalten, und die Tendenz, ihn rasch lösen zu wollen, führt zu ‚kurzen Prozessen‘, die in der heutigen Arbeitswelt weit verbreitet sind. Konflikte lösen zu wollen, ohne sie geklärt zu haben, führt oft in die Sackgasse.

## Verantwortung und Macht

Wer im Prozess der Supervision wofür Verantwortung nimmt, wird viel diskutiert. Welche Bedeutungen aber mit dem Begriff der Verantwortung und wie dieser mit Machtfragen zusammenhängen, sollte von Supervisoren mit reflektiert werden.

Viele Supervisanden glauben bzw. suggerieren, dass sie der Hierarchie oder Sachzwängen ohnmächtig ausgeliefert sind. Sie können scheinbar nichts tun – und brennen häufig aus dabei. Die andere Seite scheint stets übermächtig, Gegenwehr ist zwecklos. Damit verbunden ist eine Auffassung, wer ohnmächtig – ohne Macht – ist, der sei auch für nichts verantwortlich: „Leider sind mir die Hände gebunden.“ Foucault (1983, 94f) hat darauf verwiesen, dass Macht als etwas begriffen werden muss, dass „sich von unzähligen Punkten aus und im Spiel ungleicher und beweglicher Beziehungen vollzieht.“ Im Gegensatz zur Gewalt ist Macht immer ein Phänomen innerhalb sozialer Beziehungen. Sie bedarf nicht nur eines Ausübenden, sondern braucht einen, der sie anerkennt. Macht sei den Verhältnissen innewohnend und werde nicht von oben, sondern von unten geformt. Es gebe keine Macht, die sich ohne Absichten und Zielsetzungen entfalte, was jedoch nicht bedeute, dass sie aus der Wahl oder Entscheidung von Individuen resultiere.

Verantwortung wächst mit dem eigenen Machtspielraum. Erfahrene Supervisoren wissen, dass dies nur die Hälfte der Wirklichkeit ist. Demnach wären in Diktaturen und in autoritären Systemen keine Bewegungen oder gar Widerstand möglich gewesen. In Supervisionen tauchen – durchaus verständliche – Ängste auf, sich mit durchsetzungsstärkeren oder hierarchisch übergeordneten Personen in Diskurs oder gar in Konflikte zu begeben (Bauer 2006): „Das ist sowieso alles beschlossene Sache.“ Widerspruch sei gefährlich: „Ich habe ja nur einen befristeten Vertrag!“ – „Dann darf man antreten und es rollen Köpfe.“ Die eigene Angst wird ausgeblendet bzw. abgewehrt, indem man ‚objektive‘ Verhältnisse konstruiert, die eigenes Handeln unmöglich machen. Gehen Supervisoren in diese argumentative Falle, ist Reflektion darüber nicht mehr möglich, wie eigene Positionen formuliert werden können.

Dispositive der Macht werden (im Gegensatz zu Gewalt) stets von unten mit gestaltet (Foucault 1983). Wie Mitarbeiter reagieren, wenn Vorgesetzte Veränderungen planen, ob sie abwarten oder eigene Planungen einbringen, ob sie lediglich kritisieren oder sich mit ihren Ideen einbringen (und wie das geschieht), formt die inneren Muster auch der Leitungen. Vorgesetzte, die gewohnt sind, dass die Planung bei ihnen liegt und dass Mitarbeiter zwar klagen, aber nicht aktiv werden, gewöhnen sich an den Zustand. Wer mehrfach Mitarbeiter um Meinungen gebeten, aber keine Antworten erhalten hat, dessen Wahrnehmung muss sein, dass Mitarbeiter der Hierarchie die Planung überlassen. In Supervisionen klingt das stets so: „Erst einmal abwarten, was die vorhaben.“ Wer so denkt und handelt, der darf sich nicht wundern, wenn er vor ‚vollendete Tatsachen‘ gestellt wird.

Wenn man in Supervisionen solche Auffassungen diskutiert, kann man sich auf Widerstände und Widerspruch einstellen. Die Teilnehmer werden dem Supervisor beweisen wollen, dass es anders nicht geht, dass er naiv ist. Dadurch gerät der Supervisor unter Druck: Hält er seine Position, sind die Supervisanden verärgert – und das sind schließlich auch Kunden. Und so schließt sich ein Kreis, indem Supervisoren selbst vorsichtig werden und sich ggf. instrumentalisieren lassen, z. B. bei der Leitung vorzusprechen und das Anliegen der Mitarbeiter vorzutragen.

Zurück zur Frage, was die Verantwortung von Supervision ist. Bei den jüngsten Supervisionstagen des F.I.S. wurde der Hinweis, es gehe nicht um Verantwortung für Institutionen, sondern um Verantwortung für Aufklärung, fast erleichtert aufgenommen. Das scheint mir eine Kompromissformulierung zu sein, die den Wünschen nach Wirkmacht bei SupervisorInnen entgegenkommt und bei denen Gerhard Wittenberger für Bescheidenheit plädiert hat.

Supervisoren tragen zunächst einmal nur die Verantwortung für sich selbst – und an dieser Stelle haben sie allerdings auch Macht:

- Nämlich ihre eigenen Spannungen, ihre eigenen Widersprüche zu spüren, wenn in Supervisionen Themen kontrovers diskutiert oder Ohnmacht gemeinsam beklagt werden;
- ihre eigenen Gefühle und Gedanken, ihre Positionen darzustellen und sie damit den Supervisanden zur Verfügung zu stellen;
- dabei antizipieren, dass sie damit Widerstand und Empörung ernten und manches Mal (zunächst einmal) allein gegen alle Anwesenden stehen werden;
- die Teilnehmer einzuladen, ihre eigenen Positionen zu entwickeln und offen zu legen;
- kritisch darauf zu verweisen, wo sie klammheimliche innere Kompromissbildungen spüren und nicht zuletzt
- vorschnelle Kompromisslösungen zu hinterfragen.

In Zeiten ‚enger‘ Märkte und ‚kurzer Prozesse‘ machen solche Gedanken auch Supervisoren Angst. Den glatten Fluss durch Fragen und Anmerkungen zu stören kann bei den Supervisanden unwilliges Stirnrunzeln hervorrufen, stehen diese doch auch unter dem Druck nach ‚kurzen Prozessen‘ und raschen Lösungen. Wenn man da nicht mitspielt, kommt die Angst hoch, ausgegrenzt und ausgestoßen zu werden. Ich merke manchmal in Teams, dass meine Position arbeitsrechtlich die unsicherste von allen Anwesenden ist. Mit dem Werkvertrag eines Supervisors kann man jederzeit den Auftrag los sein. Dies hat für Freiberufler, die von solchen Aufträgen leben, sicher finanzielle Folgen. Aber diese Unsicherheit mit 30 multipliziert ergibt – die Freiheit zu sagen, wie man zu den Dingen steht.

Im kollegialen Diskurs mit anderen SupervisorInnen ist deshalb auf einen reflektierten Umgang auch mit eingeführten und selbstverständlichen Begriffen zu achten. Meine Anmerkungen mögen banal scheinen, ich hielt sie aber für wichtig genug, um sie zu notieren.

## Literatur

- Bauer, J. (2006): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen. Hamburg.
- Berger, P./Luckmann, T. (1990): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main.
- Csikszentmihalyi, M. (1999): Lebe gut! Wie Sie das Beste aus Ihrem Leben machen. Stuttgart.
- Erdheim, M. (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Eine Einführung in den ethnopschoanalytischen Prozess, Frankfurt am Main.
- Foucault, M. (1983): Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit I, Frankfurt am Main.
- Grimm, J./Grimm, W. (2003): Deutsches Wörterbuch, elektronische Fassung online über: <http://germazope.uni-trier.de/Projects/WBB/woerterbuecher/dwb/vorworte>
- Haken, H./Schiepek, G. (2006): Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten, Göttingen-Bern-Wien-Toronto-Seattle-Oxford-Prag.
- Haken, H. (2004) Synergetik der Gehirnfunktionen. In: Schiepek, G.: Neurobiologie der Psychotherapie, Stuttgart.
- Lakoff, G./Johnson, M. (2004): Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern, 4. Aufl. Heidelberg.
- Lorenzer, A. (1970): Sprachzerstörung und Rekonstruktion, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1989): Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl. Stuttgart.
- Parin, P. (1992): Der Widerspruch im Subjekt, Hamburg.
- Rotthaus W (2007) Wozu erziehen? Entwurf einer systemischen Erziehung, 6. Aufl. Dortmund.
- Spitzer, M. (1996): Geist im Netz, Heidelberg-Berlin-Oxford.
- Tomasello, M. (2009) Die Ursprünge der menschlichen Kommunikation. Frankfurt am Main.

### *Anschrift des Verfassers:*

Michael Stiels-Glenn, Kunibertstraße 37, 45657 Recklinghausen

## Randbemerkungen

### Aggressionen

Der Fußballer soll sie natürlich haben, namentlich der beinharte Verteidiger oder der Abräumer im defensiven Mittelfeld, die Kassiererin im Supermarkt darf sich auf keinen Fall damit erwischen lassen, ihr Vorgesetzter braucht sie schon, zum Beispiel ihr gegenüber, falls sie doch welche zeigen sollte, der Verkäufer benötigt sie auch, gepaart mit Freundlichkeit und sicherem Auftreten, um die Kunden, wie auch immer, vom Produkt zu überzeugen, Politiker gebrauchen sie gezielt gegen die aus der anderen Partei, und wenn das Wahlvolk nicht will wie sie wollen, Werbestrategen, falls der Kunde sich nicht freiwillig überzeugen lässt. Dann gilt es nachzuhelfen, zum Beispiel ihn anzuschreien, zu ohrfeigen oder in die Luft zu schießen.

Aggressionen sind Ausdruck des Klassenkampfes. (Politisch korrekt darf ich mich natürlich nicht so aggressiv ausdrücken, sondern sollte an dieser Stelle von der Situation des Prekariats sprechen.) Wer oben ist, wer zur besseren Einkommensklasse gehört, und vor allem, wer Macht hat, soll sie haben, besser noch, gezielt einsetzen. Wer keinen Einfluss hat, muss sie unterdrücken, sonst folgen Sanktionen. Häufig verlieren Menschen immer wieder ihren Job, nicht etwa, weil es ihnen an Fähigkeiten ermangelt, ihn auszuüben, sondern weil sie sich in den Augen ihrer Vorgesetzten nicht genügend anpassen, und häufig geht es schon lange nicht mehr nur um Anpassungen, wie Beispiele von Kassiererinnen im Supermarkt zeigen, die sich gewerkschaftlich engagierten oder auch nur ein Flaschenpfand nicht angaben, sondern um Unterwerfungen unter das Diktat des Arbeitgebers.

Wer also unten angekommen ist, hat Mengen weise Gründe, Aggressionen zu bilden und wenig Chancen, sie auf legitimen Weg wieder loszuwerden. Aufstauen erweist sich als kein gutes Mittel, denn irgendwann versagt das innere Überdruckventil, und was dann geschieht, können wir uns in den unterschiedlichsten Varianten sowohl in den Abendnachrichten als auch beim anschließenden Tatort vergegenwärtigen. Wer hingegen oben angekommen ist, darf seine Aggressionen nicht nur ausleben, sondern Einfluss nehmen, welche auch in Zukunft erlaubt oder unerlaubt bleiben. Ich denke dabei weniger an Formen körperlicher Gewalt – die sind den untersten Klassen vorbehalten – sondern mehr an Kavaliersdelikte wie Steuerrückzahlung, Geldwäsche und Wettgeschäfte mit Steuergeldern.

Die Konditionierung bezüglich Aggressionen beginnt in der Familie, manchmal auch schon vorher, indem die werdende Mutter dem ganz normalen Alltagsstress ausgesetzt ist, wird in Krabbelstube und Kindergarten fortgesetzt und durchläuft so die üblichen Sozialisationsstufen. Dabei werden die Heranwachsenden ständig mit Doppelbotschaften gequält, indem sie etwas tun sollen, zum Beispiel, sich aggressionsfrei verhalten, die Erwachsenen ihnen aber ständig das Gegenteil vormachen. Oder ihr freier Wille und ihre kreative Spontaneität werden ihnen schon mit drei Jahren ausgetrieben, indem sie Frühenglisch pauken, damit sie besser beim

Abi abschneiden und damit bessere Chancen bei der Karriereplanung haben sollen. Jugendliche Amokläufer wurden häufig zu extremer Anpassung erzogen, normal eben.

In meiner Jugendzeit wurde ein Bestseller von Erich Fromm herumgereicht und heftig diskutiert: Haben oder Sein. In dessen Gefolge beschäftigte ich mich mit einem seiner Hauptwerke: Der Ursprung der menschlichen Destruktivität. Heute wird selten zwischen Aggression (von lat. ‚Vorwärts gehen‘) und Destruktivität unterschieden, eher, welche Formen von Aggression in welchen Gruppierungen hip oder angesagt, welche out sind. An dieser Stelle möchte ich nicht unerwähnt lassen, dass es inzwischen hier und da Projekte zur Streitschlichtung oder zum fairen Umgang miteinander in Kindertagesstätten und Schulen gibt, die mit den Aggression arbeiten und nicht mit ihrer Unterdrückung.

Wir Supervisorinnen und Supervisoren sind der Aufklärung verpflichtet, d. h. auch, Destruktivitäten im Dreieck Supervisanden-Klientel-Institution auf den Grund zu kommen und Wege zu finden, sich in ihrem Dschungel zurecht zu finden. Dabei kann es auch notwendig sein, die politischen Verhältnisse in diesem Zusammenhang zu reflektieren. Coachen wir hingegen nur auf ein vorgegebenes Ziel hin, laufen wir Gefahr, diese Möglichkeit der Aufklärung leichtfertig zu verspielen und uns zu Handlangern unreflektierter Vorgaben und eines zweifelhaften Zeitgeistes zu machen. Praxisreflexion ist doch deshalb häufig nicht erwünscht, weil es ihr eben nicht darum geht, dass der Kunde ein Produkt erwirbt, sondern dass er sich aufklärt. Sage mir Keiner mehr nach diese Bankenkrise, dies sei doch Dasselbe. Und wenn Supervision aber unbedingt ein Produkt sein soll ... Weitere Schlussfolgerungen überlasse ich Ihnen.

*RoMa*

## Rezensionen

**Harald Pühl (Hrsg.): Handbuch der Supervision 3, Berlin 2009 (Leutner Verlag), 407 Seiten, 34,80 EUR.**

Harald Pühl setzt seine vor Jahren begonnene Reihe „Handbuch der Supervision“ mit Band 3 fort. Die beiden ersten Bände erschienen 1990 und 1994 bei Edition Marhold; dann folgte ein Handbuch, das aber nicht so genannt wurde: „Supervision und Organisationsentwicklung im Jahr 1998 und 2000 bei Leske und Budrich. Und nun kommt Band 3 und darf wieder „Handbuch der Supervision“ heißen.

Das Handbuch 3 verwirrt mich und deshalb versuche ich nachzulesen, was das eigentlich ist, ein Handbuch: Ein Handbuch (griechisch *enchorion*) ist eine geordnete Zusammenstellung eines Ausschnitts des menschlichen Wissens und kann als Nachschlagewerk dienen – sagt Wikipedia (was man ja im wissenschaftlichen Kontext eigentlich nicht zitieren darf). Es ist eine Zusammenfassung wesentlicher Erkenntnisse einer Wissenschaft.

Das macht meine Irritation nicht leichter, denn: 100 Seiten sind gefüllt mit 18 Fallbeispielen aus der Praxis, die, wie H. Pühl im Vorwort sagt, bewusst kurz gehalten sind und Einblick geben sollen in den „hohen Stand der Beratungsprofession“. Diese „schwierigen Situationen in der Supervision“ sind keine grundsätzlichen Artikel, sondern knappe Beschreibungen, was denn nun schwierig war und wie es – oft nicht – gelöst wurde. Zum Beispiel Pühls eigener Artikel über eine Lehrsupervision, in der der arme Ausbildungskandidat eine sexuelle Grenzüberschreitung in einem Team vermutet und nicht weiß, wie er damit umgehen soll – und der Lehrsupervisor auch nicht, der weiß nur, dass die Richtlinien der DGSv nicht ausreichen. Ein anderes Beispiel aus der Praxis dagegen ist wichtig: Mario Wernado erklärt, warum es sehr wohl möglich und nützlich sein kann, wenn ein Supervisor gleichzeitig mehrere Teams und die Leitung einer Organisation berät – in seinem Fall einer Klinik, deren Chefarzt er war. Aber es bleibt leider nur als Bericht stehen und wird nicht grundsätzlich diskutiert, wie es in einem Handbuch hätte sein können oder müssen.

Die anderen 300 Seiten sind mit Grundlagenartikeln, mit Artikeln zu Coaching und Organisationsmediation, mit Forschungsfragen und Artikeln zu „Institution Supervision“ gefüllt. Da findet man dann manches wieder, was man schon früher gelesen hat, z. B. Peter Kutter mit dem „Spiegelphänomen“. Aber auch Neues: Zum Beispiel im Artikel von Rudolf Heltzel, der anhand der eigenen Praxis Einblick gibt in Aufwand und Umfang, Veränderungen und Möglichkeiten der Absicherung: Mutmacher für SupervisorInnen, denkbare Wege durchzuspielen und nicht an einem Ideal hängen zu bleiben.

Handbücher geben in der Regel einen Überblick über die grundlegenden Fragen eines Wissensgebietes. Ist Pühl Band 3 ein Handbuch? Ja, aber nur zum kleineren

Teil: Zum Beispiel in dem grundlegenden Artikel zur Supervisionsforschung von Rolf Haubl. Dennoch: Die meisten Artikel sind durchaus interessant, bieten aber eher selten eine Antwort darauf, wie sich Supervision als Beratungsform ansiedeln könnte zwischen anderen Beratungsformen, zwischen unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Theorieansätzen und welches „Proprium“ sie mit welcher theoretischen und (forschungs-) methodischen Unterfütterung beansprucht. Vielleicht sind wir auch noch nicht so weit und müssen die Felder der Praxis und das Feld der Supervision noch weiter erschließen.

*Annemarie Bauer*

**Christian Pross: Verletzte Helfer. Umgang mit dem Trauma – Risiken und Möglichkeiten sich zu schützen, Stuttgart 2009 (Klett-Cotta), 288 Seiten, 26,90 EUR.**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Einrichtungen, die sich um traumatisierte Menschen in den Krisengebieten dieser Welt kümmern, sind einer außerordentlichen Belastung ausgesetzt. Diese resultiert aus den extremen Erfahrungen, unter denen die Klienten zu leiden hatten. Verstärkt werden sie häufig noch durch die ungesicherten finanziellen Verhältnissen, unter denen die Einrichtungen ihre Hilfeleistungen organisieren müssen. In den letzten Jahren sind die „Verletzungen“ der Helfer unter den Stichworten „Burnout“ und „sekundäre Traumatisierung“ ausführlich diskutiert worden. Die vorliegende Studie von Christian Pross lenkt nun die Aufmerksamkeit auf die Beschaffenheit der Organisation, d. h. die Struktur von Einrichtungen und die Beziehungen der dort Arbeitenden untereinander.

Der Autor der Studie über „Verletzte Helfer“ ist Arzt für Allgemeinmedizin, tiefenpsychologisch fundierter Psychotherapeut und Supervisor (DGSv) und leitete von 1992 bis 2004 das Behandlungszentrums für Folteropfer in Berlin. Seit 2009 ist er Leiter einer Arbeitsgruppe Psychotraumatologie-Forschung am „Zentrum Überleben“ in Berlin. Seine Kontakte zu Behandlungszentren für Kriegsopfer, Opfer häuslicher und sexueller Gewalt, politischer Verfolgung und Folter haben es ihm ermöglicht, Gesprächspartner zu gewinnen, die es ihm – und nun auch uns als Leserinnen und Leser – ermöglicht haben, einen Einblick in das Innenleben dieser hochsensiblen Einrichtungen zu bekommen, die sich um die Begleitung und Behandlung schwer traumatisierter Menschen kümmern. Auf der Grundlage von Interviews – insgesamt 72 Personen, die Mehrzahl aus Behandlungseinrichtungen, aus 8 verschiedenen Ländern – und ergänzenden Gesprächen mit Mitarbeitern von Menschenrechtsorganisationen, Supervisoren und Experten auf dem Gebiet Psycho-trauma entwickelt Pross detail- und kenntnisreich Rahmenbedingungen und die sich daraus ergebenden Risiken, unter denen die Helfer arbeiten, und entwickelt Möglichkeiten einer Kultur von Selbstfürsorge, von „Care for Caregivers“.

Da organisationspsychologische und strukturelle Faktoren im Mittelpunkt stehen sollen, beginnt die Untersuchung folgerichtig mit einer Beschreibung jener spezifischen Konflikte von Traumazentren, die sich im Zuge ihrer wachstumsbedingten Professionalisierungsbemühungen ergeben. Dabei zeigt ein Vergleich von offiziellen Organigrammen und informellen Strukturen, der exemplarisch an 6 Organisationen durchgeführt wird, dass der hohe Stress- und Konfliktpegel auch einem Mangel an Struktur entspringt. Anschaulich beschreibt Pross, wie sich in den unterschiedlichen Einrichtungen vergleichbare Kulturen entwickelt haben. Das Schicksal von Menschen in Kriegs- und Krisenregionen oder nach Naturkatastrophen erzeugt nicht nur eine hohe Betroffenheit, sondern verbindet sich mit einem hohen Anspruch an die eigene Einsatzbereitschaft der Helfer: „Auf der Seite der Opfer zu stehen, heißt sich aufzuopfern.“ (S. 101) In den Hilfseinrichtungen breitet sich deshalb eine Arbeitskultur aus, die durch Überidentifikation mit den Opfern und einer gewissen Härte gegen sich selbst gekennzeichnet ist; Stress und Überlastung bei den Helfern sind die Folge. Die dazugehörigen Symptome dazu heißen: Überarbeitung, Erschöpfung, familiäre Probleme, Depressionen und Angst.

Unterstützt wird dies durch den Umstand, dass in Traumazentren häufig Helfer anzutreffen sind, die eigene seelische Verletzungen und Gewalt erfahren haben. Bei einem Drittel der Gesprächspartner ist ein eigenes Trauma feststellbar. Dies kann auf der einen Seite eine starke Antriebskraft und Ressource sein, wenn der Helfer sein eigenes Trauma durchgearbeitet hat. Gelingt dies nicht, sind auf der anderen Seite Reinszenierungen der Traumata im Helferteam zu erwarten.

Pross berichtet davon, dass seine Gesprächspartner auffallend häufig über die chaotischen Verhältnisse in ihren Einrichtungen sprechen: Es fehlen verbindliche Strukturen, die Arbeit ist regellos und Leitungen existieren nur auf dem Papier. Endlose Teamdiskussionen und schwerfällige Entscheidungsprozesse wechseln ab mit Phasen hektischer Interventionen und „ambulance chasing“. Der Mythos vom „egalitären Team im „solidarischen Kampf gegen das Böse“ blendet die negativen Begleiterscheinungen der anti-hierarchischen Kultur aus. Trotz gegenteiliger Erfahrung bleibt der Glaube an das Basisdemokratische Modell unerschütterlich. Damit beschreibt Pross das zentrale Paradoxon seiner Untersuchung: „Wie kann es passieren, dass Menschen, die mit den besten Vorsätzen und Absichten, mit dem hehren Ziel, gefolterten, sexuell missbrauchten, misshandelten, gedemütigten Menschen zu helfen, deren Würde wieder aufzurichten, die Verletzungen von Menschenrechten und Menschenwürde anzuprangern und die Täter zu exponieren – wie kann es passieren, dass gerade diese Menschen selbst zu Peinigern werden, die Kollegen, Vorgesetzte und Untergebene schikanieren?“ (S. 198)

Das hat viel damit zu tun, dass einige Einrichtungen in der Pionierphase stecken geblieben sind. Der in dieser Phase notwendige strukturlose Raum führt in der Folgezeit häufig zu informellen Hierarchien und sich ausbreitenden Teamkonflikten, die als Gegenübertragungsreaktionen und Parallelprozesse zu verstehen sind: „In der Beziehung, im Kampf der Helfer untereinander, spiegelt sich der Kampf ihrer Pa-

tienten gegen ihre Verfolger. Indem Helfer sich wie Täter verhalten und Kollegen zu Opfern machen, ohne das zu reflektieren und zu korrigieren, agieren sie eigene Verletzungen und ungelöste Konflikte bzw. wiederholen sie unbewusst die pathologischen Verhaltensmuster ihrer Patienten.“ (S. 270)

Um dies zu verhindern, müssen sich diese Einrichtungen notwendigen Organisationsentwicklungen gegenüber öffnen. Dazu bedarf es u. a. auch externer Berater. Für die einzelnen Organisationen geht es dann vorrangig um Differenzierung: Ausbildung einer Leitungsstruktur mit Aufgabenteilung und Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Dies darf aber – so Pross – nicht gleichzeitig zu einer Überstrukturierung führen, um eine Reinszenierung des Traumas in Grenzen zuzulassen, damit die Übertragungsprozesse „erkannt, verstanden und darüber die Probleme der Patienten verstanden und mit Ihnen bearbeitet werden können. Die Helfer müssen einen Mittelweg finden zwischen Agieren, sich hineinziehen lassen in die Destruktivität und ihrer Eindämmung bzw. einer Distanzierung vom Geschehen in einem Prozess gemeinsamer Reflexion im Rahmen von klinischer Supervision und Intervision“ (S. 271).

Die Untersuchung von Pross ermöglicht einen interessanten Einblick in das Arbeitsfeld von Organisationen und Menschen, die sich mit den Opfern schwerer politischer Gewalt beschäftigen. Indem er seine Gesprächspartner in ausführlichen Zitaten selbst zu Wort kommen lässt, gelingt es ihm, neben der rationalen Analyse der Strukturen auch die emotionale Betroffenheit einzufangen. Während ich das Buch gelesen habe, sind meine Gedanken immer wieder zu parallelen Arbeitsfeldern wie z. B. Palliativstationen, Hospizen oder Einrichtungen der Jugendhilfe gewandert. Dort scheint ein ähnliches Leiden an den Organisationsstrukturen wahrnehmbar zu sein. Und ohne damit einer „Trivialisierung und Kommerzialisierung des Traumbegriffs“ (S. 230) zu verfallen, vor der Pross ausdrücklich warnt, wäre es sinnvoll, auch diese Felder unter ähnlichen Prämissen intensiver zu untersuchen. Die vorliegende Untersuchung gibt dazu eine Fülle von Anregungen. Ich wünsche ihr viele Leserinnen und Leser.

*Jürgen Kreft*

## Veranstaltungshinweise

### FoRuM Supervision

(in Kooperation mit der Universität Bielefeld und der DGSv)

Meppener Str. 22, 48155 Münster

Telefon: 02 51-66 55 64, E-Mail: JuergenKreft@t-online.de

#### ■ „Supervision in Zeiten sozialer Beschleunigung“

Ort: Bielefeld

Zeit: 20.3.2010

Hauptreferent: Prof. Dr. Hartmut Rosa

Beginn: 10.00 Uhr

Anmeldungen unter: forumsupervision@uni-bielefeld.de

### FIS – Fortbildungsinstitut für Supervision

Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden

Telefon 06 11-60 36 81, E-Mail: info@agm-fis.de

#### ■ Masterstudiengang: Supervision und Beratung

Kooperation der Universität Bielefeld mit dem Fortbildungsinstitut für Supervision ( FIS).

DGSv-SupervisorInnen können durch ein Ergänzungsstudium den akademischen Abschluss „Master of Arts“ erwerben.

Beginn: Sommersemester 2010

Ort: Mainz und Bielefeld

Informationen: FIS (info@fis-agm.de) oder

Uni Bielefeld (cornelia.hoffmann@uni-bielefeld.de)

#### ■ Rollenbewusst Beziehungen gestalten

Ein gruppodynamischer Workshop, der zum Verstehen und kreativen Gestalten von schwierigen Arbeitsbeziehungen beitragen kann.

Termin: 25.-28.03.2010

Ort: Mainz

Leitung: Inge Zimmer-Leinfelder und Franz X. Leinfelder

### ■ Übertragungen im System

Fortbildungsseminar für Supervisoren und Supervisorinnen, die Beziehungsdynamik in institutionellen Systemen psychoanalytisch verstehen wollen.

Termin: 27.11.2010

Leitung: Dr. Gerhard Wittenberger und Annegret Wittenberger

Ort: Kassel

Preis: 130 Euro

### Institut für Weiterbildung an der Evangelischen Hochschule Freiburg e.V.

Bugginger Str. 38, 79114 Freiburg

Tel. 07 61-4 78 1218 Fax 07 61-4 78 1230, E-Mail: [www.forum-supervision.net](http://www.forum-supervision.net)

### ■ Schneller Leben? Beratung an der Schnittstelle Gesundheit und Arbeit.

Termin: 05.-06.03.2010

Referentin: Sibylle Huerta Krefft, Supervisorin DGSv

Ort: Freiburg

### ■ Veränderung der Arbeitswelt – Veränderung in der Supervision.

Termin: 12.-13.03.2010

Referentin: Dr. Brigitte Hausinger, Dipl. Supervision DGSv

Ort: Freiburg

### ■ Supervision im Kontext Kindeswohlgefährdung.

Termin: 26.03 oder 16.04.2010

Referentin: Martina Geng, Supervisorin (M.A.) DGSv

Ort: Freiburg

### ■ Somebody? – Körper als Träger von Kommunikation.

Termin: 24.-25.09.2010

Referentin: Sibylle Huerta Krefft, Supervisorin DGSv

Ort: Freiburg

## AutorInnen

**Dr. Annemarie Bauer** (Jahrgang 1946), Dipl.-Päd.; Gruppenanalytikerin (DAGG), Supervisorin (DGSv), Professur für Psychoanalyse und Soziale Arbeit an der Ev. Fachhochschule Darmstadt; Forschungsschwerpunkte: Familiendynamik und Alter: „Die späte Familie“; Strukturelle Störungen und späte Folgen; Psychoanalyse und Organisationen; Integration und Abgrenzung von systemischen und psychoanalytischen Zugängen zu Fallanalysen in der sozialen, pädagogischen und psychotherapeutischen Arbeit. Heidelberg

**Dr. Brigitte Becker** (Jahrgang 1952), Dipl. Psych., Supervisorin (DGSv), Lehrsupervisorin, Balintgruppenleiterin; nach dem Studium der Psychologie und Promotion 15 Jahre Beratungspraxis in einer kommunalen Beratungsstelle für Schul- und Familienfragen, seit 13 Jahren tätig an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg als Akademische Oberrätin, hier mit den Schwerpunkten Beratungs- und Sozialpsychologie. Tübingen

**Ruth Belzner** (Jahrgang 1959), Studium der Psychologie in Düsseldorf und München. 1983-1987 Mitarbeit als ehrenamtliche Telefonseelsorgerin in der evangelischen Telefonseelsorge München; 1987-1996: Beauftragte für kirchliche Frauenarbeit im Madang-Distrikt der Evangelisch-Lutherischen Kirche von Papua-Neuguinea. Seit 1996 Leiterin der Telefonseelsorge Würzburg. 2008: Abschluss des Studiums „Master of Management of Social Organisations“ an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt. Seit 2004: Mitglied im Vorstand der Evangelischen Konferenz für Telefonseelsorge und Offene Tür, des Dachverbandes deutscher evangelischer und ökumenischer Telefonseelsorgestellen, mit den fachlichen Schwerpunkten Gender, Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätsentwicklung. Schweinfurt

**Barbara Donauer** (Jahrgang 1958), Dipl. Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Gruppenanalytikerin, Psychodynamisches Coaching, Change Management. In freiberuflicher Praxis tätig als Organisationsberaterin, Trainerin, Supervisorin und Coach. Frankfurt

**Käthe Kruse**, Dipl. Päd., Supervisorin (DGSv) und nach den BM-Standards ausgebildete Mediatorin. Sie verfügt über langjährige Leitungserfahrung, hat fünf Jahre als interne Supervisorin für pädagogisches Führungspersonal die Umsetzung des Berliner Schulgesetzes begleitet und ist derzeit in der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung für den Bereich Volkshochschulen und sprachliche Integration zuständig. Nebenberuflich arbeitet sie weiterhin als Supervisorin.

**Monika Möller** (Jahrgang 1953), Supervisorin DGSv, selbstständig seit 1988, Lehrsupervisorin, Studium Religionspädagogik, 1977-1988 hauptberuflich in der



Erwachsenenbildung tätig, Verbandsarbeit in der DGsv seit 1992: Regionalgruppensprecherin, Aufnahmecommission, Vorstand, stellvertretende Vorsitzende, Vorsitzende bis 2007.

**Friedhild Mory** (Jahrgang 1942), Dipl. Sozialarbeiterin und Dipl. Sozialpädagogin, Supervisorin DGsv seit 1991, Organisationsentwicklerin seit 2000. Hauptsächliche Arbeitsfelder: Suchtbereich, soziale Brennpunkte, Erwachsenenbildung, Leitungsarbeit: Freizeit, Bildung und Reisen für behinderte Menschen. Nebenberufliche Arbeit: Supervision, Coaching, Beratung und Organisationsentwicklung. Berlin

**Peter Musall** (Jahrgang 1943), Theologe, Therapeut, Supervisor, Balintgruppenleiter, Organisationsberater. Dozent in der Weiterbildung für Supervision und Balintgruppenarbeit im Burckhardthaus (1977-2008). Seit Juli 2008 im Ruhestand – aber immer noch aktiv. Gelnhausen.

**Susanne Pfeifer-Voigt** (Jahrgang 1960), Pädagogin und Supervisorin. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: berufliche Weiterbildung und Supervision in Kindertageseinrichtungen, Qualifizierung von und Supervision für Tageseltern. Nussloch (nahe Heidelberg)

**Matthias N. Schubert** (Jahrgang 1957), Diplom-Pädagoge und Supervisor, Lehrsupervisor und Balintgruppenleiter in freier Praxis im eigenen visio-Institut im Rhein-Main-Gebiet.

**Bernhard Steur** (Jahrgang 1955), Beratung, Prozess-Begleitung (Konfliktbearbeitung, OE, Teamentwicklung), Supervision, Führungskräfte-Coaching, Training, Moderation (Veranstaltungen, Workshops). Schwerpunkte: (Unternehmen, Organisationen): mittelständische Betriebe, Verwaltung inhaltliche Schwerpunktthemen: Führung, Konflikte, innerbetriebliche Sozialberatung (Großverwaltung, Bank). Ludwigsburg

**Michael Stiels-Glenn**, Kriminologe (M.A.) Integrativer Psychotherapeut (M.Sc.), Supervisor (DGsv)

## Vorschau



### FoRuM Supervision Supervision in Zeiten der Beschleunigung

Heft 36 (Oktober 2010)

Redaktion: Inge Zimmer-Leinfelder | Elke Grunewald

Mit Beiträgen von:

Maija Becker-Kontio | Klaus Doppler | Jörg Fengler |  
Karl-Heinz Geißler | Katharina Gröning | Elke Grunewald | Isabel Hinrichsen |  
Hartmut Rosa | Wolfgang Schmidbauer | Gertrud Siller | Joachim Wenzel

- **Gesundheitsförderung und Supervision** (Heft 34/2009)
- **Was heute zählt** (Heft 33/2009)
- **Supervision und Biografie** (Heft 32/2008)
- **Bilder, Erzählungen, Mythen** (Heft 31/2008)
- **Freiraum Supervision** (Heft 30/2007)
- **Supervision – Organisationsberatung – Coaching** (Heft 29/2007)
- **»Wenn etwas zu Ende geht« + Tagung »Scham«** (Heft 28/2006)
- **Strukturwandel in der Arbeitswelt** (Heft 27/2006)
- **Ethik in klinischen Organisationen** (Heft 26/2005)
- **Übergänge** (Heft 25/2005)
- **Veränderte Zeiten: Problem – Diagnose – Setting** (Heft 24/2004)
- **Schule und Supervision** (Heft 23/2004)
- **Supervision in interkultureller Perspektive** (Heft 22/2003)
- **Aspekte dynamischer Psychologie in Gruppen und Organisationen** (Heft 21/2003)
- **Supervision – Ein Weg in die Selbständigkeit** (Heft 20/2002)
- **Zeit als Faktor in der Supervision** (Heft 19/2002)
- **Supervision und Psychoanalyse** (Heft 18/2001)
- **Innere und äußere Realität** (Heft 17/2001)
- **Rollenidentifikation in sozialen Dienstleistungsberufen** (Heft 16/2000)
- **Supervision und Organisation** (Heft 15/2000)
- **Supervision im Umbruch** (Heft 14/1999)
- **Unbewußtes in Institutionen** (Heft 13/1999)
- **Supervision als selbstreflexive Institution** (Heft 12/1998)
- **Balintgruppenarbeit** (Heft 11/1998)
- **Supervision in Institutionen mit besonderer ideologischer Prägung** (Heft 10/1997)
- **Lehrsupervision** (Heft 9/1997)
- **Professionalisierung durch Konzeptentwicklung** (Heft 8/1996)
- **Supervision in den neuen Bundesländern** (Heft 7/1996)
- **Berufliche Sozialisation** (Heft 6/1995)
- **Geschlechterdifferenz** (Heft 5/1995)
- **Reflexionen über Politik und Aufklärung** (Heft 4/1994)
- **Identitätsentwicklung** (Heft 3/1994)
- **Professionalisierung und Akquisition** (Heft 2/1993)
- **Supervisionsausbildung** (Heft 1/1993)
- Sonderheft Nr. 1, 1996  
**Gerhard Leuschner zum 60. Geburtstag**
- Sonderheft Nr. 2, 1998  
**Qualitätssicherung durch Supervision – Qualität von Supervision**
- **3. Deutscher Supervisionstag**

**Bezug:**

Das Einzelheft kostet 14,- EUR.  
Das Jahresabonnement (2 Hefte) kostet 22,- EUR.  
Die Hefte 1–12 und 13–32 kosten bei Komplettbestellung je 49,- EUR zuzügl. je 3,77 EUR Versandkosten.

Fachhochschulverlag  
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN  
Kleiststraße 10, Gebäude 1, 60318 Frankfurt  
Telefon: 0 69/15 33-28 20  
Telefax: 0 69/15 33-28 40  
E-Mail: [bestellung@fhverlag.de](mailto:bestellung@fhverlag.de)  
<http://www.fhverlag.de>